

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh strategie pro malý podnik
Strategy Proposal for a Small Business

Student: Tomáš Kontár

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph. D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Kontár**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh strategie pro malý podnik**
Strategy Proposal for a Small Business

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení strategie
 3. Metodika práce
 4. Charakteristika podniku
 5. Vlastní analytická část
 6. Shrnutí a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.
TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

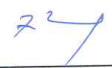
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016
Datum odevzdání: 05.05.2017


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohu
č. 2, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne 3. 5. 2017



jméno a příjmení studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Blance Poczatkové, Ph. D., MBA za věnovaný čas a cenné rady.

Obsah

1	ÚVOD	6
2	Teoretické vymezení strategie	8
2.1	Úrovně strategie	8
2.2	Tvorba strategie	8
2.2.1	Proces tvorby strategie	9
2.2.2	Prvky procesu tvorby strategie	9
2.2.3	Strategická analýza vnějšího okolí	10
2.2.4	Strategická analýza vnitřního okolí	13
2.3	Strategické řízení	13
2.4	Typy strategií	14
2.4.1	Ansoffova matice	14
2.4.2	Generické strategie	15
2.4.3	Strategie podle Kotlera	16
3	Metodika práce	18
3.1	PEST analýza	18
3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	19
3.2.1	Konkurence v odvětví	19
3.2.2	Hrozba zastupitelnosti substitutem	20
3.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	21
3.3	SWOT analýza	23
3.4	SPACE analýza	25
3.5	Marketingový mix 4P	26
3.6	BSC (Balanced Scorecard)	29
4	Charakteristika podniku	31

5	Vlastní analytická část	33
5.1	Pest analýza	33
5.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	36
5.2.1	Charakteristika trhu	36
5.2.2	Porterův model	39
5.3	Marketingový mix	44
5.3.1	Vymezení a segmentace lokálního trhu:	44
5.3.2	Produkt	47
5.3.3	Cena	50
5.3.4	Propagace	52
5.3.5	Místo	55
5.4	SWOT analýza	55
5.4.1	Silné a slabé stránky	56
5.4.2	Příležitosti	58
5.4.3	Ohrožení	59
5.5	SPACE analýza	60
5.6	Tvorba strategie	62
5.6.1	Definování strategické vize, cílů a poslání	62
5.6.2	Definování variant strategie	63
5.7	Balanced Scorecard	66
6	Shrnutí a doporučení	68
6.1	Shrnutí analýzy vnějšího okolí	68
6.2	Shrnutí analýzy vnitřního okolí	68
6.3	Shrnutí marketingového mixu	68
6.4	Shrnutí SWOT analýzy	69

6.5	Shrnutí SPACE analýzy.....	69
6.6	Shrnutí strategických variant a zavádění strategie	70
6.7	Doporučení	70
7	Závěr	73
	Seznam použité literatury	74
	Seznam zkratek.....	78

1 ÚVOD

Strategie je formální dokument obsahující dlouhodobé plány a cíle podniku. Dělí se na několik částí, a sice na vizi, poslání a vlastní harmonogram realizace. Strategie je klíčovým dokumentem každého podniku, který si na dnešních silně konkurenčních trzích hledá cestu jak růst, jak se odlišit od konkurence a jak lépe pochopit zákazníka. Strategie však musí být jasně a srozumitelně formulovaná, aby byla zaměstnanci, akcionáři a majiteli přesně pochopena a dávala tak smysluplnost a účelnost jejich práci. Jedině pak může být impulzem k úspěchu a ne jen zbytečným dokumentem, který zůstane opomíjen a nepochopen.

Cílem bakalářské práce je za pomoci provedených analýz lépe poznat podnik včetně jeho okolí, a na základě těchto poznatků pro něj definovat vizi, poslání, cíle a vytvořit několik variant návrhu strategie s doporučením té nejvhodnější.

Strategie poskytuje komplexní pohled na vnitřní i vnější okolí podniku, na to, jaké má podnik ve srovnání s konkurencí slabiny a naopak silné stránky, na co je třeba se zaměřit a čemu věnovat čas. Dále také říká, jaké příležitosti využít a na jaké se naopak jenom připravovat, kterým ohrožením se bránit a jak.

Podnik, pro který bude strategie navrhována, doposud žádnou neměl, cílem této práce proto bude provést analýzu vnějšího okolí pomocí PEST analýzy, a určit tedy politické, ekonomické, sociální a technické vlivy, které na podnik působí. Dále bude provedena analýza vnitřního okolí za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil, které tvoří stávající konkurenti, možnost vstupu nových konkurentů do odvětví, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a hrozba substitutů.

Následně bude vymezeno odvětví neboli lokální trh a zobrazen aktuální podnikový stav v oblastech produktu, ceny, propagace a místa za pomoci marketingového mixu a později navržen i požadovaný stav, který by vedl k naplnění cílů. Tedy jaké portfolio produktů je zapotřebí nabídnout, aby byli zákazníci i podnik uspokojeni. Ke zjištění, co zákazníci chtějí, povede analýza současné poptávky a ke zjištění, co je pro podnik nejvýhodnější nabízet, povede ABC analýza s využitím Paretova pravidla. Dále bude určeno, za jaké ceny by měl podnik prodávat své produkty, aby byly konkurenceschopné a zároveň měl podnik dostatek finančních zdrojů k financování

svých aktivit. Budou také porovnány a hospodárně vybrány jednotlivé dostupné propagační možnosti, které by umožnily oslovit potřebné množství zákazníků.

Dále budou provedeny analýzy SPACE a SWOT, na jejichž závěrech budou postaveny i jednotlivé strategické varianty.

Po zhodnocení jednotlivých strategických variant a výběru té, která se bude realizovat, se stanoví jednotlivá kritéria priorit BSC metody, s jejichž pomocí bude možné hodnotit úspěšnost zavádění strategie.

2 Teoretické vymezení strategie

Aktuální podoba slova strategie pochází z řeckého slova "Strategia", jehož významem v té době bylo umění vést vojsko. V dnešní době se s tímto slovem setkáváme každodenně v mnoha odvětvích v různých významech. (Tyll, 2014, s. 1)

V podnikové strategii jde především o jasné definování a vymezení podnikových cílů, které mohou být rozděleny na hlavní a dílčí. Strategie je vždy brána jako dlouhodobá záležitost a měla by tak vytyčit cestu, na které bude dosaženo jak cílů dílčích, tak cílů hlavních.

Je to dokument, který je důležitým podkladem pro strategické řízení podniku a uvádí strategii a její dlouhodobé cíle ve skutečnost pomocí jednotlivých útvarů podniku. Věci se tak díky strategickému řízení nedějí náhodně, nýbrž dle postupu, který vede k naplnění strategie.

Dobrá podniková strategie by měla podnik při správném zavedení a pochopení dovést k větší ziskovosti, špatná strategie však může dovést podnik k bankrotu. Proto je správnému a naprosto srozumitelnému definování strategie přikládána tak velká váha, strategie nese do jisté míry zodpovědnost za budoucnost podniku.

2.1 Úrovně strategie

Tyll (2014, s. 3) uvádí rozdělení strategie na následující úrovně:

- a) *celofiremní strategie* slouží jako plán vývoje pro celou společnost, její součástí je určení kde bude podnik působit a co bude nabízet,
- b) *strategie jednotlivých oblastí podnikání* je zaměřena na určitou činnost nebo portfolio činností firmy,
- c) *provozní strategie* určuje způsob nakládání se zdroji.

2.2 Tvorba strategie

Při tvorbě strategie se obvykle setkáváme s těmito kroky, které bychom pro správnou funkčnost celého procesu neměli vynechat.

2.2.1 Proces tvorby strategie

Proces tvorby strategie může být pojat každým do jisté míry jinak, měl by však obsahovat následující kroky, jejichž sled je znázorněn i na obrázku v příloze č. 1. (Tyll, 2014, s. 4)

2.2.2 Prvky procesu tvorby strategie

Tyll (2014, s. 4) uvádí následující prvky procesu tvorby strategie:

a) *definování strategické vize* je procesem uvědomění si stavu, jakého chce podnik jako celek dosáhnout v určitém delším časovém horizontu. Výsledkem definování vize je vize samotná, což je popis budoucího stavu, v jakém se podnik bude nacházet například za 5 let. Tento popis by měl být však konkrétní, například: "Do pěti let bude náš obrat vyšší než milion korun. " Vize odpovídá na otázku, čím chce podnik být. Poslání se většinou objevuje po boku vize a společně s cíli tvoří stavební kámen strategie, odpovídá na otázku, proč podnik existuje a co dělá. Vize i poslání by měly být stručné, výstižné a zároveň motivující, (Tyll, 2014, s. 6 – 7)

b) *stanovení cílů organizace* se zakládá na informacích, které jsou obsaženy v poslání a vizi. Cíle musí vycházet z aktuálního stavu a zároveň splňovat budoucí očekávání vedení či vlastníků podniku, musí být založeny i na reálných možnostech a zdrojích podniku tak, aby bylo možné jich dosáhnout, avšak musí zůstat současně i motivující, (Horáková, 2014, s. 15 – 16)

Je proto vhodné cíle stanovit s pomocí metody SMART. Jak uvádí Kourdi (2011, s. 30) mělo by být nastavení následující:

specific – *stimulující* – *cíle musí být motivující, podněcovat všechny k vyšším výkonům,*

measurable – *měřitelné,*

attainable – *dostupné,*

result-focused – *zaměřené na výsledky,*

time-constrained – *časově vymezené.*

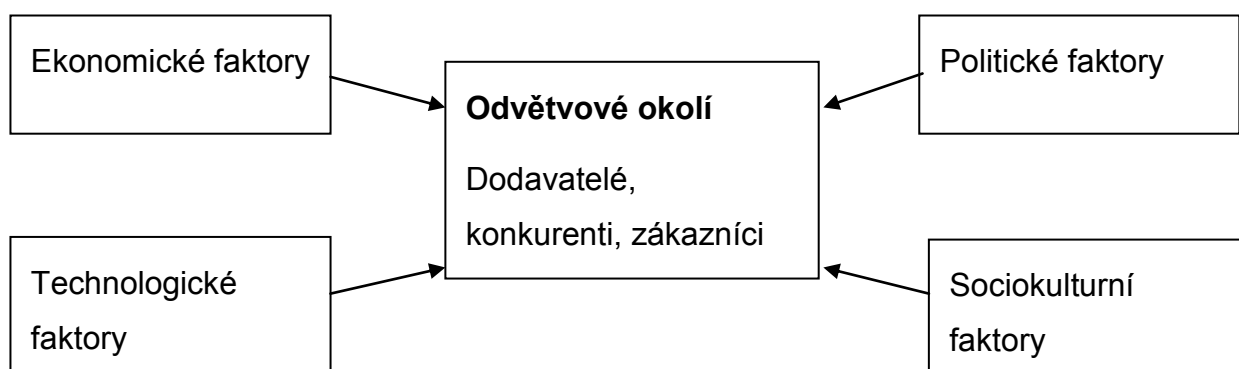
c) *strategická analýza vnějšího okolí* je podrobně rozebraná v kapitole 2. 2. 3.,

d) *strategická analýza vnitřního okolí* je podrobně rozebraná v kapitole 2. 2. 4.

2.2.3 Strategická analýza vnějšího okolí

Strategická analýza vnějšího okolí je pro podnik velmi důležitá. Makro–okolí totiž na podnik působí vlivy, které jsou jen stěží ovlivnitelné, podnik se jim nakonec musí přizpůsobit. Pak už jen záleží na podniku samotném, zda tyto změny promění v konkurenční výhodu, nebo jimi bude zcela zničen. S dnešním trendem globalizace narůstá i význam makro–okolí, všechny změny se totiž projevují vlivem tohoto trendu rychleji a pro podnik je tak velmi důležité udržet krok s konkurencí, inovovat, zlepšovat se a využít každou změnu k vytvoření konkurenční výhody. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 13)

Na následujícím schématu jsou zobrazeny 4 hlavní skupiny faktorů, které z vnějšího okolí na podnik působí.



Obr. 2 – 1 Okolí podniku

Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, s. 13)

K faktorům uvedeným na schématu, tedy ekonomickým, technologickým, politickým a sociokulturním jsou níže v tabulce uvedeny, konkrétní případy, které jsou jedny z nejčastěji se vyskytujících a nejvíce ovlivňujících makro–okolí podniku.

Politicko–legislativní faktory	Ekonomické faktory
antimonopolní zákony	hospodářské cykly
ochrana životního prostředí	trendy HDP
ochrana spotřebitele	devizové trhy
daňová politika	kupní síla
regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	úrokové míry
pracovní právo	inflace
politická stabilita	nezaměstnanost
	průměrná mzda
	vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
demografický vývoj populace	vládní podpora výzkumu a vývoje
změny životního stylu	celkový stav technologie
přístup k práci a volnému času	rychlost zastarávání

Tab. 2 – 1 Přehled vlivů makro–okolí

Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, s. 19)

Kompletní analýzou vnějšího prostředí, která bere v úvahu právě výše uvedené čtyři skupiny vlivů, je *PEST analýza*. Touto analýzou se však budeme zabývat podrobněji v kapitole 3.

Ekonomické faktory jsou pro podniky jedny z nejdůležitějších. Trend HDP určuje, v jaké situaci se ekonomika nachází, jestli v růstové fázi nebo v recesi, tato skutečnost nadále ovlivňuje i agregátní poptávku po produktech podniku, poptávka pak ovlivňuje tržby i zisk, potažmo tedy i existenci podniku. Pro exportní podniky hraje velkou roli v realizaci jeho zahraničního prodeje devizový kurz, který ovlivní poptávku zahraničních trhů. Úroková míra ovlivňuje složení kapitálu podniku, při nízké úrokové míře je pro podnik finančně výhodné vyšší zastoupení cizího kapitálu, a naopak při vysoké úrokové míře je pro podnik finančně výhodnější nižší zastoupení cizího kapitálu. Dalším faktorem může být vývoj cen energií, nezaměstnanost; průměrná mzda přímo či nepřímo souvisí s celkovými náklady. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17 – 18)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2016	2017
		Aktuální predikce							Minulá predikce	
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	4 034	4 060	4 098	4 314	4 555	4 703	4 864	4 629	4 812
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s. c.</i>	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4	2,5	2,2	2,4
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s. c.</i>	0,3	-1,2	0,5	1,8	3,0	2,5	2,8	3,1	2,7
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s. c.</i>	-2,2	-2,0	2,5	1,1	2,0	2,3	1,6	2,2	1,6
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s. c.</i>	0,9	-3,1	-2,5	3,9	9,0	-3,6	2,8	-0,6	2,8
Příspěvek ZO k růstu HDP	<i>p. b., s. c.</i>	1,8	1,3	0,1	-0,5	0,1	1,3	0,2	0,7	0,2
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p. b., s. c.</i>	0,3	-0,2	-0,7	1,1	0,3	0,4	0,0	-0,2	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	0,0	1,5	1,4	2,5	1,0	0,8	0,9	0,6	1,1
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,5	1,2	0,5	1,2
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	0,4	0,4	1,0	0,8	1,4	1,6	0,3	1,6	0,1
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,9	4,1	4,0
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v %, b. c.</i>	2,3	2,6	0,5	3,6	4,4	5,4	5,0	5,3	4,9
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	-2,1	-1,6	-0,5	0,2	0,9	2,3	1,8	1,5	1,2
Saldo vládního sektoru	<i>% HDP</i>	-2,7	-3,9	-1,2	-1,9	-0,6	-0,2	-0,2	-0,3	.
Předpoklady										
Směnný kurz CZK/EUR		24,6	25,1	26,0	27,5	27,3	27,0	26,9	27,0	26,9
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p. a.</i>	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,4	0,6	0,6	0,8
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	111	112	109	99	52	44	51	44	50
HDP eurozóny (EA12)	<i>růst v %, s. c.</i>	1,5	-0,9	-0,3	1,0	2,0	1,4	1,1	1,5	1,2

Tabulka 2 – 2 Hlavní makroekonomické indikátory

Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2016)

Politicko–legislativní faktory ovlivňují administrativní zátěž, daňovou zátěž, náročnost podnikatelských aktivit a možnosti podniků v daném státě.

Mezi **sociokulturní faktory** patří demografický vývoj populace, ten dává základ zvýšené orientaci na určitou věkovou skupinu, která převládá, v dnešní době to je demografický trend stárnutí obyvatelstva. Na tomto faktu pak zakládají určitá odvětví svůj růst, tato skutečnost dává prostor novým odvětvím i vzniknout. Další faktory jako změna životního stylu a přístup k práci a volnému času ovlivňují způsob organizace práce a pracovní doby a přístup k zaměstnancům celkově s tím, že se musí přizpůsobit těmto trendům. (Veber, Srpová, 2012, s. 300)

Jak můžeme v posledních letech pozorovat, zavádějí se do praxe nové pojmy jako home office, flexibilní pracovní doba, kratší pracovní doba a jiné. Podniky si tak snaží udržet přitažlivost pro budoucí potenciální zaměstnance.

Technologické faktory

Jde o technologický rozvoj daného odvětví, ve kterém se podnik nachází, podnik musí neustále sledovat situaci, aby v případě změn zareagoval co nejdříve a udržel tak úroveň svých služeb či výrobků s konkurencí, případně z této změny vytvořil i konkurenční výhodu. (Veber, Srpová, 2012, s. 300)

Některá odvětví jsou pak méně a některá více náročná na rychlost a míru změn, které se v nich odehrávají, s tím souvisí i investice podniku do výzkumu a vývoje.

2.2.4 Strategická analýza vnitřního okolí

Vnitřní okolí podniku představuje odvětví, ve kterém se podnik nalézá, je to most mezi ekonomikou státu a ekonomikou podniku, proto je potřeba odvětví dokonale znát, abychom mohli s co možná největší spolehlivostí predikovat změnu odvětví v závislosti na změně celé ekonomiky. Analýzu vnitřního okolí řeší Porterův model pěti sil, který bude detailně rozebrán v kapitole 3. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 29 – 30)

2.3 Strategické řízení

Strategické řízení je nejpodstatnější a nejsložitější částí managementu, závisí na něm například budoucnost podniku, naplnění dlouhodobých cílů, rozpoznání nových příležitostí a hrozeb nebo motivovanost zaměstnanců k plnění těchto cílů. Obvykle souvisí s pojmy, jako je strategie podniku, harmonogram plnění cílů, dlouhodobé cíle, vize a poslání. Všechny tyto prvky jsou pak obsaženy i v cyklickém procesu, který při správně realizovaném strategickém řízení probíhá, nazývaném strategický cyklus.

Strategický cyklus je podrobně vyobrazen v příloze č. 1, pro zjednodušení je použito rozdělení podle (Managementmania, 2017 a):

- 1) *formulace strategie,*
- 2) *plánování strategie,*
- 3) *realizace Strategie,*
- 4) *kontrola strategie, monitoring stavu a vyhodnocování.*

Sedláčková a Buchta přirovnávají strategické řízení podniku ke strategickému řízení ve vojenství: *"Podstatným rysem vojenských akcí je jejich cíl a tím je vítězství.*

K tomu jsou využívány přednosti v podobě zdrojů a schopností a bojiště je zvoleno tam, kde se tyto přednosti nejlépe uplatní a kde nebudou ohroženy slabiny."
(Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1)

Pokud bychom přenesli tuto úvahu do podnikového prostředí, potom pro strategické řízení bude hlavní splnění dlouhodobých cílů s ohledem na své zdroje a takovým způsobem, aby co nejlépe využilo svých předností k získání konkurenčních výhod oproti ostatním podnikům. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1)

2.4 Typy strategií

V této podkapitole si uvedeme typy strategií od nejčastěji uváděných autorů. Bude mezi ně patřit Ansoffova matice, která souvisí s volbou vhodné tržně – produktové strategie, Porterovy generické konkurenční strategie a strategie podle Kotlera.

2.4.1 Ansoffova matice

Ansoffova matice, jejímž autorem je Igor Ansoff, se používá převážně ve strategickém řízení a umožňuje volbu nejvhodnější strategie pro daný podnik. Nejvhodnější je použití pokud podnik hledá další možnosti růstu, nebo se rozhoduje o novém produktu, pokud je stávající produkt v poslední fázi své životnosti. Základem této metody je matice kde, svisle jsou typy trhů a vodorovně naopak typy produktů. (Horáková, 2014, s. 44)

Ansoffova matice vypadá následovně

TRHY	PRODUKTY	
	současné	nové
současné	penetrace trhu	vývoj produktu
nové	vývoj trhu	diverzifikace

Obrázek 2 – 3 Ansoffova matice

Zdroj: Horáková (2014, s. 44)

Strategie penetrace trhu

Jak je patrné z matice, jedná se o strategii setrvání podniku na současném trhu se současnými výrobky, tedy o zachování stavu beze změn. Tato strategie je vhodná zejména v situacích, kdy podnik na daném trhu již delší dobu působí, vše je zaběhlé

a situace na trhu je příznivá, tedy výrobek je relativně mladý, poptávka neklesá a trh je stabilní, pokud je tomu opačně, může se stát strategie hrozbou pro podnik. (Horáková, 2014, s. 44)

Strategie vývoje nového produktu

Jedná se o setrvání na současných trzích s novým produktem. Je vhodné, aby tuto strategii volily právě podniky, u nichž je patrná poslední fáze životnosti produktu a vývoj nového produktu by nebyl příliš finančně náročný. (Horáková, 2014, s. 44)

Strategie vývoje trhu

Jde o nalezení nových trhů, kde by podnik prodával současné produkty. Může tak činit například z důvodu klesajícího zájmu zákazníků na současných trzích. Tato strategie je vhodná zejména pro podniky, které jsou v oblasti prodeje, distribuce a získávání zákazníků velmi silné, a pro něž je reálné zabezpečit i při zvýšené poptávce dostatečné množství nabízeného produktu. Pokud je však vstup na další trhy příliš finančně náročný, nebo podnik nedisponuje některou z předchozích vlastností, může se stát volba této strategie hrozbou. (Horáková, 2014, s. 44)

Strategie diverzifikace

Strategie diverzifikace je vstup na nové trhy s novými produkty, často se jedná o využití nových podnikatelských příležitostí a situace, kdy zákazník nejeví o produkty dané firmy zájem. Je vhodná především pro výrobně a marketingově silné firmy, které si nové trhy důkladně prozkoumají a vstoupí na ty s největším potenciálem. (Horáková, 2014, s. 44)

2.4.2 Generické strategie

Autorem generických strategií, které jsou poměrně starou záležitostí, je Michael Eugene Porter. Tyto strategie jsou zaměřeny na konkurenční výhodu podniku na daném trhu. Aktuálně jsou používány tři typy těchto strategií, ke kterým Porter dospěl sledováním. Jedná se o níže zmíněné typy. (Horáková, 2014, s. 46)

Cost leadership (strategie vedoucích nákladů) – pokud se chce podnik vydat touto strategií, měl by překonat i ty největší konkurenty v odvětví v jednotkových nákladech. Mnohdy je toto prvenství doprovázeno i značnými investicemi do

modernizace, automatizace a inovací. Pokud daný podnik tohoto prvenství dosáhne, má konkurenční výhodu vedení ceny. (Horáková, 2014, s. 46)

Diferenciace (diferenciace) druhým směrem, kterým se lze odlišit a získat konkurenční výhodu, je diferenciace, neboli odlišení se od konkurence, nalezení jedinečného produktu, který zákazníci ocení. (Horáková, 2014, s. 46)

2.4.3 Strategie podle Kotlera

Kotler uvádí, že marketingová strategie podniku závisí na jeho tržním podílu a postavení. Rozděluje marketingové strategie na následující čtyři základní typy. (Horáková, 2014, s. 46)

Strategie tržního vůdce – tržním vůdcem se může stát podnik s největším tržním podílem, tento podnik si musí neustále hlídat svou pozici a bezchybně ji využívat k dalšímu posilování konkurenční výhody a zvětšování podílu na trhu. (Horáková, 2014, s. 47)

Strategie tržního vyzyvatele – Tržním vyzyvatelem můžeme označit podnik, který se nachází na obvykle druhém nebo třetím místě ve velikosti tržního podílu. Pokud se této strategie ujme, chce si zvětšit svůj tržní podíl, pak záleží na rozhodnutí, zda to bude právě na úkor vůdce, nebo menšího podniku, na jehož tržní podíl zaútočí. (Horáková, 2014, s. 47)

„Kotler představuje pro tržní vyzyvatele pět možných útočných strategických postupů. Jsou to strategie:

- a) přímého (čelního, frontálního útoku),*
- b) bočního (křídelního útoku),*
- c) obklíčení,*
- d) obejití (obchvatného útoku),*
- e) partyzánského útoku. “ (Horáková, 2014, s. 47)*

Strategie tržního následovatele – následovatelem bývají firmy s menším tržním podílem, které nemají zájem nijak výrazně zvyšovat svůj tržní podíl ani nijak provokovat vůdce trhu, obvykle vůdce napodobují, nicméně snaží se určitým

způsobem odlišit, může to být například specializací či zkvalitňováním služeb. (Horáková, 2014, s. 49–50)

Horáková (2014, s. 50) uvádí následující: „Kotler pro tržní následovatele poukazuje na čtyři využitelné strategické postupy, kterými jsou:

- a) *strategie napodobování, která předpokládá napodobení (podobné produkty v tržní nabídce, ale i rozlišení (odlišnou specifickou hodnotu pro zákazníka), znamenající využití firemní příležitosti;*
- b) *strategie upravování, která předpokládá úpravu, ale i zdokonalení produktů, které byly převzaty od vůdce, případně jejich umístění na rozdílných trzích;*
- c) *strategie skrytého konkurenta, která předpokládá kopírování produktů vůdce a jejich nelegální prodej;*
- d) *strategie parazita, která předpokládá vytváření napodobenin produktů vůdce s velmi malými odlišnostmi a jejich prodej za nižší ceny. “*

Strategie obsazovatele tržních výklenků – jsou to ty podniky, které obsazují tržní výklenky, jinak řečeno volné tržní segmenty, mezery. Obvykle jsou to segmenty trhu, které nejsou pro velké firmy zajímavé. Obvykle mají určitou výhodu či specializaci, která je právě pro tento segment zajímavá. (Horáková, 2014, s. 50)

3 Metodika práce

Tato kapitola bude pojednávat o teoretickém vymezení všech metod, analýz a postupů, které budou použity pro vlastní analytickou část této práce. Konkrétně se jedná o PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu, SPACE analýzu, Marketingový mix 4P, Balanced Scorecard a Benchmarking.

3.1 PEST analýza

PEST analýza slouží podniku k identifikaci změn, které by mohly nastat v rámci částí jednotlivých faktorů makro–okolí, které s podnikem nejvíce souvisí, Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) uvádí, že jednotlivé faktory dle analýzy PEST jsou:

"p – politické a legislativní faktory,

e – ekonomické faktory,

s – sociální a kulturní faktory,

t – technologické faktory. "

Vzhledem k tématu této práce si můžeme uvést příklady vlivů, které nejvíce souvisí s maloobchodem všeobecně.

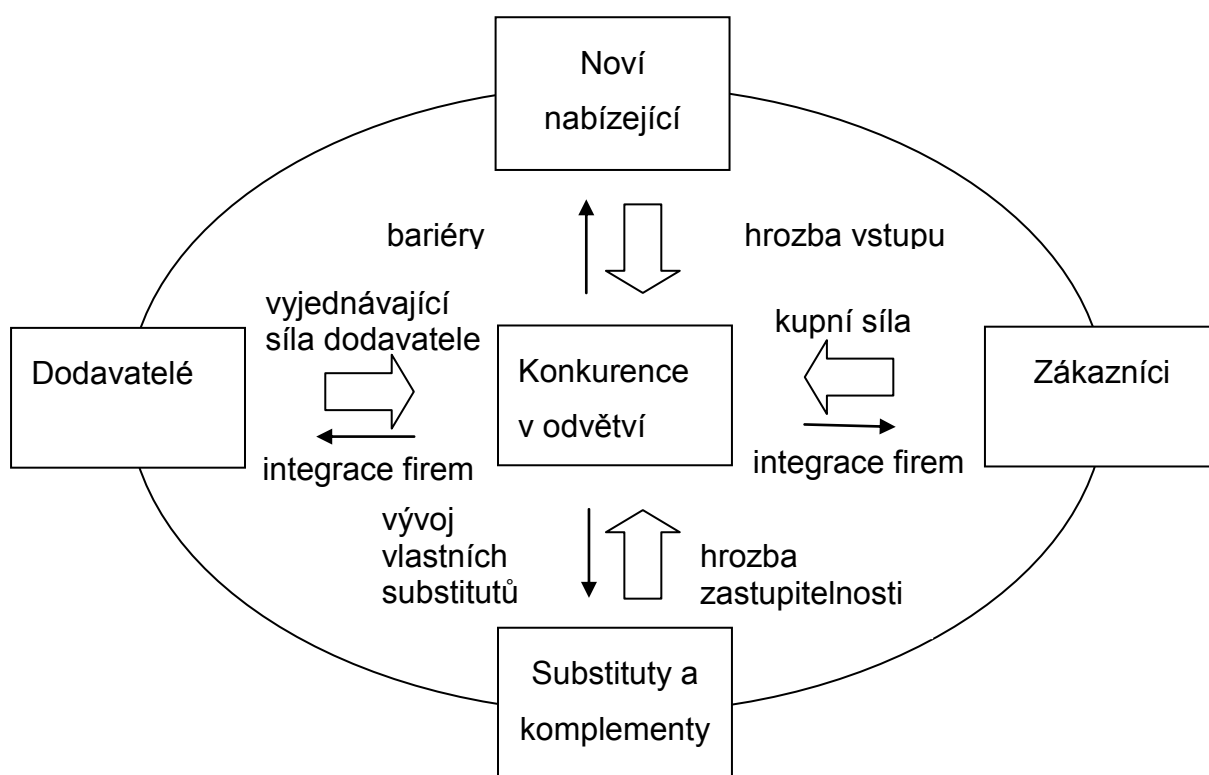
- a) politickými faktory mohou být nové zákony nebo jejich změny týkající se této oblasti, například daňové zákony, zákon o ochraně spotřebitele a jiné,
- b) ekonomickými faktory mohou být míra nezaměstnanosti, cena vstupů a zboží, míra inflace,
- c) sociálními faktory mohou být trendy životního stylu obyvatel, věkové rozdělení, postoj k reklamě,
- d) technologickými faktory mohou být inovace výrobků v oblasti specializace maloobchodu.

Používají se i další varianty analýzy vnějšího prostředí, a sice PESTEL, STEP, STEEP a jiné, všechny však mají za úkol vytvořit pro daný podnik unikátní seznam všech oblastí z vnějšího prostředí, které by svou změnou bezprostředně vytvořily i změnu v daném prostředí. Podnik tak může na základě těchto poznatků v případě

nutnosti přijmout opatření, s pomocí kterých, udrží krok s konkurencí. (Veber, Srpová, 2012, s. 299–300)

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model slouží ke zkoumání mikrookolí podniku, kterým je odvětví, obsahuje pět vlivů, neboli konkurenčních sil, které mají největší vliv na výsledný obraz odvětví. Na začátku si musíme stanovit trh, odvětví, které budeme zkoumat, a následně vyhodnotit všech pět sil. Těm, podle závěrů, ke kterým jsme během zkoumání přišli, přidělíme body, a na základě zhodnocení všech těchto skutečností získáme obraz odvětví. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47)



Obr. 3 – 1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Veber, Srpová (2012, s. 189)

3.2.1 Konkurence v odvětví

Nejsilnější konkurenční silou zpravidla bývá konkurence mezi jednotlivými podniky v odvětví, které využívají k tomuto boji svých konkurenčních strategií, aby tak dosáhly konkurenční výhody oproti ostatním a ubránily si ji. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48)

Úspěch jednotlivých strategií závisí na zdrojích podniku a tržních událostech, které se v odvětví udávají, ať už nahodile nebo jako reakce na předchozí kroky. Výsledná váha této síly závisí nejvíce na těchto faktorech:

- a) **počet** konkurentů ovlivňuje nejistotu v předpovědi reakce,
- b) **velikost** jednotlivých konkurentů souvisí se stabilitou trhu, čím rozdílnější podniky jsou ve velikosti, tím více je trh stabilnější,
- c) **trend trhu**, pokud je dostatečně rostoucí, poptávka převyšuje nabídku a podniky mají dostatek prostoru pro svůj růst i bez omezování konkurence. Čím více je však trh stagnující, tím menší uspokojení růstu pro podniky představuje a tím více roste konkurenční boj a snaha získat konkurenční podíl pro zvýšení růstu a zajištění poptávky,
- d) v odvětvích náročných na **fixní náklady** v kombinaci se sezónností poptávky, zvyšují konkurenční boj snahou podniků o maximální využití kapacity formou různých pobídkových akcí,
- e) s nižší **diferenciací** produktů roste konkurenční boj. Konkurenční boj zvyšuje také existence globálních zákazníků, akvizice slabších podniků a výstupní bariéry z odvětví. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48–50)

3.2.2 Hrozba zastupitelnosti substitutem

Substitutem je produkt, který může nahradit svou funkcí produkt jiný. Pokud tedy například lékárna prodává léky na kašel, substitučním produktem může být čaj proti kašli, konkurentem lékárny pak nemusí být další lékárna, ale například prodejna čajů. Proto je zapotřebí si uvědomit kdo jsou naši konkurenti a jak je pravděpodobné, že na změnu budou zákazníci reagovat přechodem na substitut. Tuto konkurenční sílu mohou ovlivňovat následující faktory. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 50–51)

Cena substitutů ovlivňuje cenu prvotního produktu, která musí být v takovém intervalu, aby pro stávající zákazníky nebylo výhodné přejít ke konkurenci. Existence tohoto jevu vede podniky k neustálému hledání řešení jak snížit náklady nebo se odlišit lepšími vlastnostmi, což může vést k **diferenciaci produktu**. S rostoucími **náklady na přechod k substitutu** se snižuje i pravděpodobnost tohoto přechodu, mezi takovéto náklady mohou často patřit počáteční investice. Substituty hrají roli

v určování cen daných produktů, ta by pak měla být taková, aby bylo pro zákazníka výhodné zůstat u tohoto produktu. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 50–51)

3.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Pravděpodobnost toho, že do odvětví přijdou noví konkurenti, vzrůstá tím více, čím méně je této skutečnosti bráněno, to znamená, pokud pro vstup do odvětví nejsou výrazné bariéry a pokud je odvětví i dostatečně přitažlivé z pohledu ziskovosti, je velmi pravděpodobné, že nový konkurent do odvětví vstoupí i přes bariéry s vidinou snadného zisku, popřípadě s minimálními náklady na vstup. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 51)

Mezi nejběžnější bariéry řadí Sedláčková a Buchta (2006, s. 52) následující:

- *úspory z rozsahu a zkušenostní efekt,*
- *technologie a speciální know – how,*
- *znalost značky a oddanost zákazníků,*
- *kapitálovou náročnost,*
- *absolutní nákladové výhody,*
- *přístup k distribučním kanálům.*

Úsporami z rozsahu rozumíme snížení nákladů, ke kterému dochází při velkých dávkách výroby, kde pak není nutné například tak často seřizovat stroje, tedy využití výrobní kapacity je vysoké, snižuje se průběžná doba a zmetkovitost projevením zkušenostního efektu. Bariérou pak jsou tyto skutečnosti, které musí vstupující podnik buďto přijmout, anebo jej odradit. Podnik musí přijmout skutečnost, že jeho náklady budou výrazně vyšší než u konkurence, nebo budou dokonce převyšovat tržby, proto u takového typu bariéry musí mít podnik dostatečné zdroje pro financování těchto skutečností. ⁴Bariérou mohou být také patenty na výrobky ve vlastnictví stávajících podniků na trzích, které jsou specifické svojí náročností a vysokou specializací, či nedostatkem dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Nový podnik se pak může dostat jen s velkým úsilím na úroveň stávajících konkurentů, často s vysokými náklady na vlastní výzkum a vývoj a potřebou značných finančních zdrojů. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 52)

Existují odvětví, která jsou specifická svou vysokou mírou věrnosti neboli loajality zákazníků značkám, které mají ověřené, se kterými mají zkušenosti. Mnohdy tak zůstávají věrni jedné značce po celý život a přivést takové zákazníky k nově začínajícímu podniku a jeho novým neznámým výrobkům, kterým nelze z pohledu kvality přiřadit hodnocení, je velmi obtížné, a je tak mnohdy nutné vynaložit nemalé náklady na oslovení a získání zákazníka. Jedná se často o odvětví se speciálním zbožím. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 52)

Čím více je odvětví kapitálově náročné, tím menší je pravděpodobnost vstupu nového konkurenta, výraznou či nepřekonatelnou bariérou může být také vlastnictví klíčových zdrojů stávajícími podniky. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 52)

Méně častou, ale závažnou bariérou může být již vybudovaná distribuční prodejní síť stávajících podniků v daném odvětví, ať už ve směru získávání vstupů tak prodeje výstupů. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 52–53)

Legislativní omezení jsou většinou způsobeny zásahem vlády státu a jejím zájmem na regulaci a dohledu nad odvětvím. Ke vstupu musí dát obvykle povolení vláda. V ČR se například jedná o koncesované živnosti, ke kterým patří výroba a úprava lihu, silniční motorová doprava, vnitrozemská vodní doprava, provozování cestovní kanceláře a jiné. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 53)

Pro stávající podniky je proto vhodné, aby se zabývaly tím, zda je pro nové konkurenty snadné do odvětví vstoupit, a zda je jejich odvětví natolik atraktivní, aby nové konkurenty přitahovalo. Pokud ano, měly by podniknout takové kroky, aby vytvořily dostatečné bariéry vstupu do odvětví. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 53)

Vyjednávací síla dodavatele

Dodavatelem v tomto případě rozumíme nejen dodavatele materiálu a zboží, ale také dodavatele odborné práce a všech ostatních vstupů. S rostoucí důležitostí a vzácností vstupů vyjednávací síla dodavatele roste, její síla je také dána konkurenčním prostředím mezi dodavateli v daném odvětví. Tento faktor ovlivňuje výši nákladů na vstupy a nepřímo i cenu produktu a zisk. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 53–54)

Vyjednávací síla kupujících

Kupující mají velkou vyjednávací sílu v případě, kdy mohou snadno a s minimálními náklady přejít k druhému podniku, a když existují substituty. Vyjednávací síla kupujících také roste s jejich velikostí a důležitostí pro daný podnik. Silní kupující si tak mohou určovat cenu a požadovat doprovodné služby. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 54–55)

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvíce používaných analýz, která hodnotí jak podnik samotný, tak i okolí podniku. Řešením této metody je nalezení silných a slabých stránek podniku. V okolí podniku hledáme hrozby a příležitosti.

Právě proto SWOT, neboli:

- **s** – strenght – silné stránky,
- **w** – weaknesses – slabé stránky,
- **o** – opportunities – příležitosti,
- **t** – theaters – ohrožení.

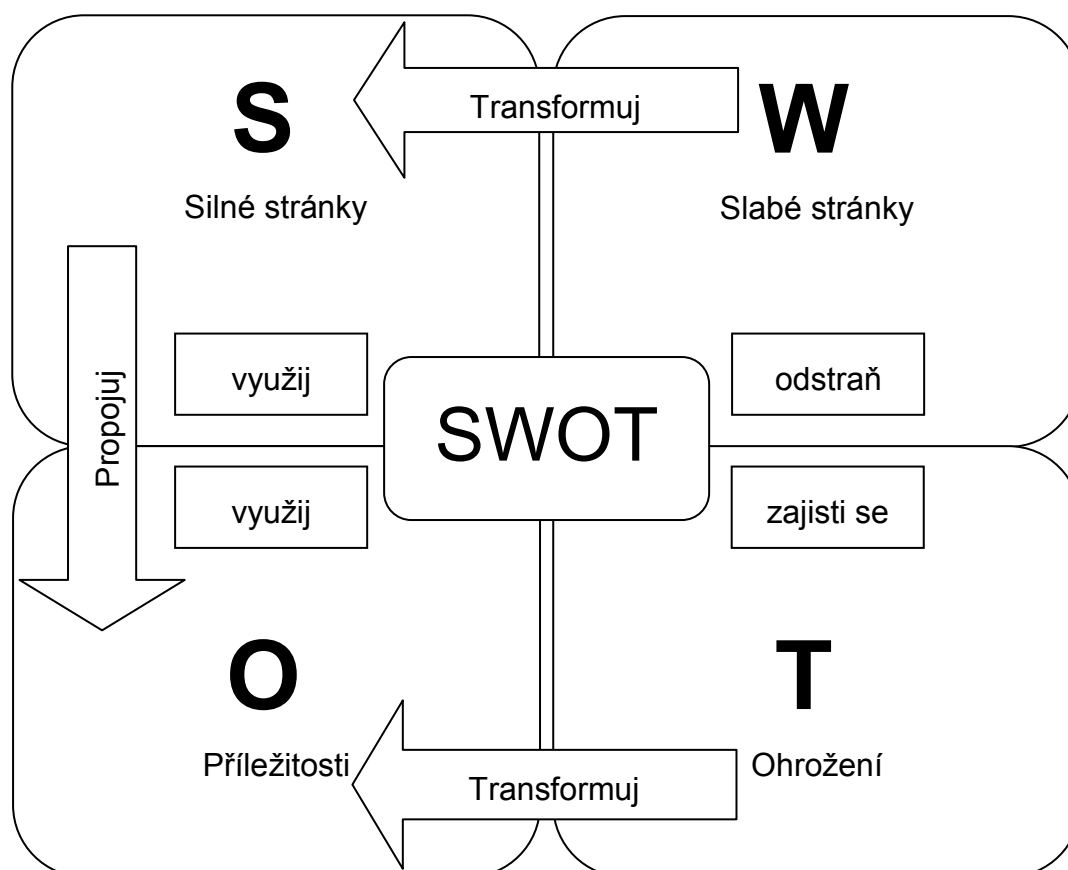
Při tvorbě SWOT analýzy v praxi si musíme tedy v první řadě uvědomit, jaké slabé a silné stránky má samotný podnik, od každého si do tabulky uvedeme ideálně 5–7 vlastností a u příležitostí a ohrožení také. Při určování těchto vlastností a faktorů může být výborným pomocníkem PEST analýza a model pěti konkurenčních sil, lépe tak budeme znát svoje okolí i se souvislostmi. Mnohdy bývá i velmi složité určit rozdělení mezi silné či slabé stránky a příležitosti a ohrožení. To, co se zdá být slabou stránkou, může být v některých situacích silnou, a naopak. Totéž platí u příležitostí a hrozeb. Například jako příležitost můžeme uvést vstup na nové trhy, ovšem pokud nemá podnik dostatek financí k tomuto kroku a situaci podcení, může ho pak tato příležitost ohrozit. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91)

Silné a slabé stránky by měly být vygenerovány více lidmi s různým postavením, z těchto by pak měly být vybrány ty nejpodstatnější. Silné a slabé stránky bychom měli mít možnost ovlivnit, respektive měli by mít co největší vztah s příležitostmi a hrozbami.

Vyhodnocení SWOT analýzy provádíme výpisem silných a slabých stránek do řádků matice, příležitosti a hrozby vypíšeme do sloupců matice. Následně hodnotíme každý řádek s každým sloupcem a vznikne nám tak hodnoticí matice. (Tyll, 2014, s. 39–40):

Jednotlivé prvky matice obsahují hodnocení, jak uvádí Tyll (2014, s. 41):

"Můžeme použít stupnici +5 až –5. Pozitivní hodnocení znamená, že silná stránka firmy pomůže využít tržní příležitost nebo naopak snížit negativní dopad ohrožení anebo kompenzuje slabou stránku, resp. slabá stránka bude vyvážena pozitivní změnou v okolí, oproti tomu negativní hodnocení znamená, že silná stránka bude redukována nebo slabá stránka ještě více umocní ohrožení. "0 " značí, že neexistuje mezi faktory žádný vztah. "



Obr. 3 – 2 Swot analýza

Zdroj: Tyll (2014, s. 40)

3.4 SPACE analýza

SPACE analýza, neboli Strategic Position and Action Evaluation, nám na základě výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí pomůže určit jeden ze čtyř směrů, kterým by se měla strategie podniku ubírat. (Tyll, 2014, s. 41–42)

Tyll (2014, s. 41–42) uvádí následující kritéria.

K popisu vnějšího prostředí jsou použita dvě kritéria:

- a) *Stabilita tržního prostředí (odvětví), která je ovlivňována dílčími faktory, jakými jsou technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, úrokové míry, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů apod.*
- b) *Atraktivita odvětví, kterou je možné hodnotit z pohledu růstového a ziskového potenciálu odvětví, složitosti vstupu a výstupu z odvětví, produktivity práce, využití kapacit, vyjednávací síly výrobců, kapitálové náročnosti apod.*

Vnitřní prostředí je popisováno také dvěma kritérii:

- a) *Konkurenční výhodou dané organizace, jež je podmíněna takovými faktory, jakými je faktický podíl na trhu, fáze životního cyklu výrobku, kvalita výrobků, loajalita zákazníků, stupeň vertikální integrace, šíře výrobního portfolia nebo úroveň nákladovosti aj.*
- b) *Finanční silou podniku, kterou lze hodnotit z pohledu standardních finančních ukazatelů, jakými jsou návratnost investic, rentabilita aktiv, likvidita, míra zadlužení (stupeň finanční páky, požadovaný versus disponibilní kapitál, stabilita cash flow, obrát zásob nebo třeba i podnikatelské riziko a schopnost dosahovat úspor z rozsahu).*

Zpracování SPACE analýzy můžeme pojmout graficky, například pomocí paprskového grafu, kde jednotlivé kvadranty znázorňují směry strategie, a sice první kvadrant agresivní směr, druhý kvadrant konkurenční směr, třetí kvadrant defenzivní směr a čtvrtý kvadrant konzervativní směr. Jednotlivé osy grafu znázorňují kritéria. Osa y v kladné části představuje finanční sílu podniku, v záporné části pak stabilitu tržního prostředí. Osa x v kladné části představuje atraktivitu odvětví a v záporné části konkurenční výhodu. Hodnoty těchto kritérií jsou průměry z hodnocení dílčích

faktorů příslušících k jednotlivým kritériím. Faktory ohodnotíme číslem od 0 do 6, kde číslo 1 je nejhorší a číslo 6 nejlepší. Kvadrant s největší plochou grafu pak udává směr strategie. (Managementmania, 2016)

Směry strategií lze vymezit následujícím způsobem

- a) *agresivní směr* strategie se nachází v prvním kvadrantu, z toho lze odvodit, že je prostředí stabilní, existuje zde jistá konkurenční výhoda a podnik má obvykle dostatečné finanční prostředky, nachází se však v přitažlivém odvětví, na což by se měl podnik co možná nejvíce připravit například formou posílení tržní pozice, dosažením co největšího tržního podílu a vybudováním vstupních bariér do odvětví,
- b) *konkurenční směr* strategie se nachází ve čtvrtém kvadrantu, z toho lze odvodit, že je prostředí nestabilní a přitažlivé, tedy zřejmě i vysoce konkurenční, existuje zde jistá konkurenční výhoda a finanční síla podniku je malá, proto by měl podnik hledat způsob jak tento problém vyřešit, ať už snižováním nákladů, zvyšováním efektivity, slučováním s jinými podniky nebo jinými řešeními,
- c) *defenzivní směr* strategie se nachází ve třetím kvadrantu, z toho lze odvodit, že je prostředí nestabilní, finanční síla podniku je malá, odvětví je málo přitažlivé, tedy neatraktivní, a podnik nemá ani konkurenční výhodu, podnik je nekonkurenceschopný a měl by tento problém začít ihned řešit,
- d) *konzervativní směr* strategie se nachází v druhém kvadrantu, z toho lze odvodit, že je prostředí nepřitažlivé, ale stabilní, podnik má dostatečné finanční prostředky, ale ohrožením pro podnik je konkurenceschopnost, posílením tohoto faktoru by se měl zabývat podnik jako první. (Tyll, 2014, s. 43)

3.5 Marketingový mix 4P

Marketingový mix, neboli "4P", jak se někdy nazývá, je jednou z velmi důležitých metod marketingu. Tato metoda je poměrně starou záležitostí, její prvopočátky sahají až do 40. let 20. století. Při hledání autorství se prameny různí, jisté je, že

marketingový mix o čtyřech proměnných, tak jak jej dodnes používáme, představil Edmunt Jerome McCarthy v roce 1960. (Managementmania, 2017b)

Marketingový mix je souhrn všech nejdůležitějších nástrojů marketingu, kterými podnik působí na trh. Dále také ukazuje aktuální stav v těchto důležitých oblastech. Ten by měl být takový, aby vedl k podnikovým cílům a zároveň odpovídal požadavkům zákazníků.

Aby podnik věděl, kdo jeho zákazníci jsou a co požadují, měl by provést segmentaci trhu, na kterém působí. Segmentace trhu je rozdělení zákazníků na segmenty. Každý z těchto segmentů je pak určitým způsobem charakteristický a má určité rysy chování. Podnik musí vyhodnotit, které segmenty bude dlouhodobě uspokojovat svojí nabídkou a zároveň tak naplňovat své cíle. Vybrané segmenty zákazníků je pak nutné oslovit a dát jim odpověď na otázku, proč mají být zákazníky právě daného podniku. (Tyll, 2014, s. 49)

Jak uvádí Tyll (2014, s. 49), segmentace trhu může být provedena například podle následujících kritérií:

- *psychologické hledisko* – životní styl, typ osobnosti, návyky, životní hodnoty,
- *demografické hledisko* – věk, pohlaví, rodinný stav,
- *geografické hledisko* – zákazníci se dělí dle toho, kde bydlí, jak krajina, ve které bydlí, vypadá a podle dalších hledisek,
- *chování zákazníka* – vzdělání, zaměstnání.

Je důležité, aby podnik při definování jednotlivých nástrojů marketingového mixu byl zároveň i v roli zákazníka a celou věc viděl i z jeho pohledu, jedině tak může vzniknout nabídka, která je pro zákazníky zajímavá a osloví je. K těmto účelům existuje zrcadlový model 4C, kde jednotlivé nástroje jsou synonyma k modelu 4P z pohledu zákazníka:

- **product** (produkt) – řešení potřeb zákazníka,
- **price** (cena) – náklady,
- **place** (distribuční cesty) – dostupnost,
- **promotion** (propagace) – komunikace. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 16–17)

Produktem je to, co podnik nabízí, může to být služba nebo výrobek a měl by nabízet to, co zákazníci požadují, což vyjadřuje i model 4C, kde první C znázorňuje řešení potřeb zákazníka, jenom pokud jsou splněny přesně zákaznickovy potřeby, je spokojen. O tom, co zákazníci požadují, nejlépe vypovídá struktura poptávky z minulých období, pokud tato data podnik nemá, musí si tyto informace zajistit například formou dotazování potencionálních zákazníků, či jinými metodami. Produkt znázorňuje pro zákazníka určitou hodnotu a je hodnocen z hlediska obalu, designu, kvality, záruky, servisu, funkčnosti a dalších parametrů. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 17)

Cena vyjadřuje hodnotu, kterou chce podnik za prodej produktu zákazníkovi realizovat. Z pohledu zákazníka se cena rovná celkovým nákladům vynaloženým z jeho strany, proto chce cenu minimalizovat. To však zcela neplatí u všech druhů produktů a ve všech jeho cenových hladinách stejně. V některých případech zákazník negativně reaguje jak na cenu příliš nízkou, která u něj může vyvolat dojem nízké kvality, tak na cenu příliš vysokou, která u něj může naopak vyvolat dojem ceny výrazně převyšující jeho užitek z tohoto produktu. Cena tedy musí splnit očekávání zákazníka, být porovnatelná s konkurencí a zároveň zabezpečit dostatek finančních zdrojů pro realizaci cílů. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 17)

Distribuční cesty vyjadřují cestu produktu ke konečnému zákazníkovi, zákazníci očekávají dostupnost, a proto je nutná dobrá propojenost marketingu a logistiky, zajištění včasných a úplných dodávek a zajištění plné spokojenosti zákazníků. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 17)

Macurová, Klabusayová, Tvrdoň (2014, s. 231) uvádí následující typy distribučních cest:

- a) *přímé dodávky* jsou dodání zboží přímo od výrobce k zákazníkovi, bez zúčastnění distribučních mezičlánků, výhodou je, že výrobce přímo komunikuje se zákazníkem a má tak stále svoje zboží pod kontrolou, nevýhodou však ve většině případů může být, v případě menších odběratelů, nutnost velkého počtu zákazníků, (Macurová, Klabusayová, Tvrdoň, 2014, s. 231)

b) *skladové dodávky* jsou dodání zboží zákazníkovi pomocí distribučních mezičlánků, obvykle se jedná o velkoobchody, maloobchody. Často dosáhne distribuční síť takových rozměrů, že pokud výrobce tento distribuční kanál nevlastní, ztrácí zcela nad zbožím kontrolu předtím, než se dostane k zákazníkovi. (Macurová, Klabusayová, Tvrdoň, 2014, s. 231)

Propagace představuje způsob představení produktu, především kladných vlastností, zákazníkům. Je žádoucí zaměřit propagaci na ty segmenty zákazníků, na které se podnik zaměřil, a pro které to bude přínosné.

V modelu 4C se uvádí komunikace z důvodu, že zákazníkovi jsou předávány informace ohledně produktu, naopak firma potřebuje od zákazníka zpětnou vazbu, aby věděla jak s ním komunikovat

V průběhu desetiletí začala sílit potřeba k těmto základním 4P přidávat další aktuálně důležité nástroje marketingu. Jak uvádí Horáková (2014, s. 31), může se jednat zejména o kombinaci: *"People (lidé, personál), Physical Evidence (fyzická přítomnost), Process (proces)."*

3.6 BSC (Balanced Scorecard)

Metoda Balanced Scorecard publikovaná v roce 1992 byla vyvinuta R. Nortonem a D. Kaplanem. Byla tak oficiálně uveřejněna metoda, která je založena nejenom na hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních ukazatelů, jak bylo do té doby běžné, ale i na výkonnostních ukazatelích. Hodnotit vývoj jen pomocí finančních ukazatelů by mohlo vést ke zkreslení a nepodávalo by tak celý obraz. (Managementmania, 2017 c)

Smysl této metody však nespočívá jen v hodnocení výkonnosti, ale především v zavádění strategie podniku a jejích cílů do podnikové praxe. Měření výkonnosti pak ukazuje, jak se podnik posunul ke svým cílům. (Kourdi, 2011, s. 142–143)

Tato metoda je založena na čtyřech oblastech, těmi jsou finance, zákazníci, procesy a lidé. Jednotlivé cíle definované podnikovou strategií jsou pak rozděleny právě do těchto oblastí, pro aplikaci metody Balanced Scorecard musíme cíle rozdělit na jednotlivá kritéria, určit podle jakého měřítka tyto kritéria budeme měřit a následně zhodnotit skutečný stav s plánovaným. Lepším se však jeví použití čtyř hodnot, a sice

počáteční hodnoty, stávající hodnoty, hodnoty krátkodobého cíle a dlouhodobého cíle.

Finance jsou jedinou hmatatelnou oblastí této metody, ve své podstatě vyjadřují přínos pro stakeholdery. Ukazatele v této oblasti jsou většinou neměnné, nejčastěji se jedná o různé formy ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a mnoha jiných.

Druhou oblastí jsou zákazníci, spokojenost zákazníků je pro tuto oblast klíčová, od ní se částečně odvíjí i skutečnost, jestli si podnik udrží stávající a získá nové zákazníky, tím pádem i tržní podíl. Můžeme také měřit ziskovost jednotlivých zákazníků. Podstatné je i zjištění toho, co za spokojeností zákazníků stojí, a měření i těchto veličin. Může to být kompletnost dodávek, splnění termínů, kvalita výrobků a spousta jiných faktorů.

Třetí oblastí jsou procesy, zde se podnik zaměřuje na své interní procesy, výsledkem zlepšování v této oblasti by mělo být zvyšování efektivnosti, snižování zásob, zkracování průběžných dob procesů a zeštíhlování výroby.

Čtvrtou oblastí jsou zaměstnanci, tato oblast se také nazývá oblastí učení se a růstu, právě zaměstnanci podniku tvoří jeho výsledky. Schopní, motivovaní a vzdělaní zaměstnanci vytváří dobré výsledky a tím vytváří prostor pro růst celého podniku. Tato oblast zažívá v poslední době růst, nejčastěji se můžeme setkat například s pojmem učící se organizace, bohužel jsou stále i takové podniky, které se zaměřují na krátkodobé zvýšení výkonnosti, a stránku vzdělávání zaměstnanců, potažmo celé organizace, zanedbávají.

4 Charakteristika podniku

Rodinný podnik Zahradnictví Anna Kontárová je poměrně mladý, byl založen 18. 8. 2015 Annou Kontárovou ve Ždánicích formou živnostenského oprávnění. Ve Ždánicích se podnik také doteď nachází a má zde i od 1. 9. 2016 obchod, sklady a pěstitelské zázemí. Celý areál se nachází ve vzdálenosti 300 metrů od centra a je dostupný z místní vedlejší komunikace. Počet zaměstnanců je nulový. Jedná se o podnik s ročním obratem do 1 milionu Kč a není v současné době plátcem DPH.

Zpočátku podnik nabízel zahradnické služby, v roce 2016 byl zkolaudován obchod a sklady pro zahradnictví, hlavní činností tohoto podniku se tak stal maloobchod se sortimentem květinářství a zahradnictví včetně poskytování drobných zahradnických služeb, ze kterých se stala činnost vedlejší. Sortiment podniku bychom mohli rozdělit na rostlinnou a nerostlinnou část.

Rostlinnou část tvoří:

- trvalky,
- letničky,
- skalničky,
- okrasné trávy,
- okrasné dřeviny,
- ovocné stromky,
- zeleninové a květinové přísady.

Nerostlinnou část tvoří:

- hnojiva,
- postřiky,
- substráty,
- semena,
- tkané a netkané textilie,
- drobné technické vybavení pro zahradu,
- bytové a venkovní dekorace,
- umělé květiny,
- pytlované okrasné kamenné drtě,

- mulčovací kůry.

Menší část sortimentu pochází z vlastní produkce, jedná se především o zeleninové přísady, květinové přísady, část venkovních dekorací, část bytových dekorací a část letniček.

Větší část sortimentu je však nakupována od tuzemských velkoobchodů či výrobců

- AGRO Brno Tuřany a. s. – veškerý rostlinný sortiment,
- AGRO BIO Opava s. r. o. – hnojiva, postřiky, textilie, substráty,
- Storge s. r. o. – vnitřní dekorace, umělé květiny,
- Kameny Bzenec s. r. o. – pytlované okrasné kamenné drtě.

Zákazníci jsou převážně regionálního až místního charakteru, nicméně podnik uvažuje o spuštění internetového obchodu, který by mohl okruh zákazníků výrazně rozšířit. Se vstupem na nové trhy se budeme v praktické části proto také zabývat.

Vizi, poslání a strategii nemá podnik v současné době definovanou. Od začátku podnikání však dodržuje určité pravidla zaměřená na vstřícný přístup k zákazníkovi a nabídku toho nejvyššího zboží na trhu.

5 Vlastní analytická část

V této kapitole bude provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí, stanoveny 4 P marketingového mixu a za pomoci SPACE a SWOT analýzy budou definovány tři varianty strategie, včetně vize, poslání a cílů podniku. Následně bude vybrána nevhodnější varianta strategie, s jejímž zaváděním pomůže metoda BSC:

5.1 Pest analýza

Tato analýza zkoumá vnější okolí podniku. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, dělíme ji na čtyři hlavní faktory, a sice politicko–legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Jsou to faktory, které působí na podnik, nicméně podnik sám je ve větší míře nemůže ovlivnit.

Politicko–legislativní faktory

Mezi politicko–legislativní faktory můžeme zařadit veškeré zákony, vyhlášky a nařízení, které se podnikání týkají, a kterými se podniky v České republice musí řídit. Mezi nejnovější změny z této oblasti můžeme zahrnout zavedení Elektronické evidence tržeb, která určitým způsobem zatížila hlavně maloobchod, což se týká i zkoumaného podniku. Zkoumaný podnik je prozatím neplátcem DPH, proto nejsou zmíněny novinky jako například kontrolní hlášení k DPH a jiné.

Obecně lze říci, že současným trendem v ČR, stejně jako v EU, je snižování administrativní zátěže a narovnávání podnikatelského prostředí včetně zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Mezi změny, které v politicko–legislativní oblasti nastaly v posledních letech, můžeme zahrnout například:

- zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb. ze dne 16. března 2016,

Obecně lze říci, že podniky, které jsou současně v systému evidence tržeb zahrnuty, jsou povinny při platbě v hotovosti nebo kartou vystavit účtenku ve chvíli přijetí peněz. Existují i výjimky, nicméně zkoumaný podnik je zahrnut v běžném režimu evidence, a proto pro něj platí tyto pravidla. S vystavováním účtenek souvisí pořízení tiskárny, účetního systému s modulem EET a počítače či jiného zařízení, které tuto činnost zvládá. Vzhledem k tomu, že zkoumaný podnik měl již dříve toto zařízení, neznamenal pro něj zavedení EET navýšení nákladů. Zavedení tohoto zákona by mělo mít z dlouhodobého

hlediska pozitivní dopad na narovnání podnikatelského prostředí. (Česko, 2010-2017 a)

- zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. v aktuálním znění ze dne 1. 1. 2017,

Zákon o ochraně spotřebitele upravuje práva, povinnosti a vztahy mezi kupujícím a prodávajícím. Jsou zde zahrnuty také sankce za porušení pravidel, nebo řešení sporů mezi prodávajícím a kupujícím. Zákon o ochraně spotřebitele je jedním ze základů každého vyspělého státu. Pro zkoumaný podnik je tento zákon spíše pozitivní, protože se opět snaží o narovnání podnikatelského prostředí a omezuje nekalé obchodní praktiky. (Česko, 2010 - 2017 c)

- nový občanský zákoník.

Přinesl velmi významné změny jako například zákon o obchodních korporacích, novelizaci zákona o účetnictví, novelizaci zákona o daních z příjmů, novelizaci insolvenčního zákona, novelizaci zákona práce, novelizaci zákonů sociálního pojištění a zákon o dani z nabytí nemovitých věcí. Zkoumanému podniku však nový občanský zákoník změny nepřinesl, počátek podnikání byl až po zavedení NOZ. (Česko, 2010 - 2017 b)

Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické faktory, které na odvětví působí, můžeme zařadit vývoj HDP, inflace, kupní síly, nezaměstnanosti, průměrné mzdy a vývoj maloobchodu. Tabulka vývoje jednotlivých hlavních makroekonomických indikátorů se nachází v kapitole 2. 3. 1.

Ekonomika je v růstu. Hrubý domácí produkt roste, predikce na rok 2017 je také růstová. Predikce inflace na rok 2017 činí 1,2 %. Pokud se podíváme na míru inflace i v předchozích letech, pohybuje se spíše pod touto hranicí a je velmi mírná. Vývoj průměrné mzdy a příjmů domácností je příznivý, což se odráží i na růstu soukromé spotřeby. (Ministerstvo financí ČR, 2016)

Vývoj maloobchodu komentoval Český statistický úřad (2017 a) následovně:

Tržby v maloobchodě po očištění o sezónní vlivy vzrostly v únoru reálně meziměsíčně o 0,9 %. Meziročně se tržby očištěné o kalendářní vlivy zvýšily o 4,8 %, bez očištění o 0,6 %.

Meziročně se maloobchodní tržby očištěné o kalendářní vlivy zvýšily o 4,8 %, v tom za nepotravinářské zboží vzrostly o 6,7 %, za pohonné hmoty o 4,3 % a za potraviny o 2,1 %. Vývoj tržeb byl ovlivněn rozdílným počtem dní. Únor 2017 byl o jeden den kratší a měl o jeden pracovní den méně než únor 2016.

V podrobnějším členění nejvyšší růst zaznamenal internetový a zásilkový prodej (o 19,5 %). Tržby rostly rovněž ve specializovaných prodejnách s oděvy a obuví (o 6,7 %), s výrobky pro kulturu, sport a rekreaci (o 3,9 %) a s počítačovým a komunikačním zařízením (o 1,7 %). Naopak v prodejnách s farmaceutickým, zdravotnickým a kosmetickým zbožím tržby klesly o 1,6 % a s výrobky pro domácnost o 1,2 %. Ve specializovaných prodejnách potravin se tržby snížily o 2,2 % a v nespecializovaných prodejnách s převahou potravin o 1,1 %.

Sociální faktory

Mezi tyto faktory, které souvisí s maloobchodem, řadíme především demografické ukazatele a trendy v životním stylu.

Z demografické stránky je nejvíce probíraným tématem současnosti stárnutí populace. Tento trend potvrzuje i statistika Senioři, která je zveřejněna na webových stránkách Českého statistického úřadu. Dle této statistiky mezi lety 2000 a 2016 vzrostl v ČR podíl osob ve věku 65 let a více na počtu obyvatel o 4,5 %, přičemž se jedná o změnu podobnou jako v ostatních zemích EU. (Český statistický úřad, 2017 b)

Rozdělení obyvatelstva podle dosaženého vzdělání bylo dle Českého statistického úřadu v roce 2011 následující: základní 17,6 %, střední vzdělání s výučním listem 33 %, střední vzdělání s maturitní zkouškou 31,2 %, vysokoškolské vzdělání 12,5 % a nezjištěno 5,3 %. Přičemž jednotlivé stupně středoškolského a vysokoškolského vzdělání se téměř rovnoměrně zvyšují už od roku 1970 na úkor vzdělání základního. (Český statistický úřad, 2011)

Mezi nejsilnější trendy životního stylu pak patří hlavně zdravý životní styl, kam patří především zvyšování podílu stravy rostlinného původu a bio, popřípadě vlastní výpěstky.

Technologické faktory

Vývoj technologických faktorů má vliv na zkoumaný podnik především v oblasti technických norem, konkrétně se jedná o kategorii 65 – VÝROBKY CHEMICKÉHO PRŮMYSLU 6548 – Průmyslová hnojiva a ostatní anorganické výrobky. Změny v této oblasti mají dopad na výrobky, které jsou podniku distribuovány a které uvádí do prodeje.

Dalším technologickým faktorem může být vývoj informačních technologií. Mezi největší trendy můžeme uvést růst počtu optických připojení, kterých v roce 2015 bylo 473 000, dále lze také zaznamenat výrazný nárůst struktury uživatelů internetu v ČR z pohledu ekonomické aktivity, kde důchodci tvoří v roce 2015 celých 33 %, přičemž v roce 2005 tvořili pouhé 3 %. Tento faktor může být pro zkoumaný podnik pozitivní z pohledu zastoupení této skupiny v cílovém segmentu zákazníků zkoumaného podniku. (Český statistický úřad, 2017 c)

5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Základem pro definování strategie je poznání okolí podniku, jak vnějšího, tak vnitřního, musíme podnik proto zařadit do konkrétního odvětví, ve kterém působí. U zkoumaného podniku se dá uvažovat o provázanosti dvou odvětví, a sice podle klasifikace NACE2 4776 MO s květinami, rostlinami, zvířaty pro zájmový chov, krmivý a podle klasifikace NACE2 4778 Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách.

5.2.1 Charakteristika trhu

Nyní si provedeme charakteristiku místního trhu podle základních kritérií:

a) velikost trhu (celkové tržby, objem produkce),

Jedná se o lokální trh, podrobnosti k velikosti trhu jsou zmiňovány v kapitole 5. 3. Při prováděném zkoumání ve zmíněné kapitole bylo zjištěno, že trh má 2912 potencionálních zákazníků. Pokud bychom chtěli stanovit celkové tržby tohoto

trhu, můžeme vycházet ze zkoumání, které bylo provedeno analýzou účetních hodnot za rok 2016. Zkoumáním bylo zjištěno, že průměrná roční tržba na jednoho zákazníka činí 2857 Kč. Potenciál ročních tržeb na tomto trhu je tedy 8 319 584 Kč. Ovládnutí celého trhu je však vzhledem k počtu konkurentů, a to nejenom místních, téměř nemožné.

b) geografický rozsah konkurence,

Geografický rozsah konkurence je svým způsobem lokální, nicméně na tento vymezený trh zasahují, i když omezené míře, velké hobby markety a internetové obchody.

c) růst trhu,

Trh je v mírném růstu, který způsobují současné trendy zdravého životního stylu, tyto trendy jsou jen částečně spojeny s tímto odvětvím a nezpůsobují natolik zajímavý růst, aby přitahoval nové podniky.

d) počet konkurentů,

Na vymezeném místním trhu se nacházejí 3 konkurenti, kteří však konkurují pouze částí svého sortimentu. Nezanedbatelné je však i působení konkurentů nacházejících se mimo tento vymezený trh, jako jsou velké hobby markety nebo internetové obchody.

e) zákazníci, počet a velikost,

Na trhu se nachází větší počet malých zákazníků, přičemž každý z nich tvoří malou část tržeb.

f) stupeň vertikální integrace,

Pro odvětví zemědělské produkce je vertikální integrace významná, především co se týče pěstování vlastních produktů. To platí i pro rostlinný sortiment zkoumaného podniku, avšak zmíněné odvětví tvoří jen menší část sortimentu podniku.

g) vstupní bariéry,

Vstupní bariéry existují, nicméně se o mnoho neliší od jakéhokoliv typu specializovaného maloobchodu. Je zapotřebí určitého vzdělání v oboru a počáteční investice do sortimentu. Za zmínku stojí nová vstupní bariéra do maloobchodu všeobecně, a sice Elektronická evidence tržeb. Jedna z bariér, která je specifická pro tento typ maloobchodu, je potřeba dobré predikce poptávky z důvodu poměrně rychlé zkázy sortimentu rostlinného charakteru, nebo také potřeba speciálních ploch pro uskladňování tohoto typu sortimentu.

h) výrobové inovace,

Sortiment zkoumaného podniku lze rozdělit na více hlavních typů, a sice rostliny, květiny, hnojiva, postřiky, substráty a dekorace. V každém z těchto typů sortimentu je vývoj inovací jiný.

Nejpodstatnější vliv inovací je především u dekorací, kde je patrný i vliv globalizace. Prostřednictvím internetových obchodů se velmi rychle přenáší nové trendy z celého světa, a proto je zapotřebí tyto trendy neustále sledovat a nezaostávat za konkurencí.

Druhou oblastí s velkými změnami jsou hnojiva a postřiky, kde se relativně často dostávají na trh nové produkty, které jsou šetrnější k přírodě i lidskému zdraví. Dále se také zakazují určité typy hnojiv, u kterých je zjištěna škodlivost používaných látek.

Třetí oblastí jsou substráty, výrobci se neustále snaží odlišit od konkurence, a proto se vyvíjí nové druhy substrátů, které jsou určeny přímo pro určitý druh rostlin a jsou do nich přidávány různé přísady.

Poslední oblastí jsou rostliny a květiny. Tady vliv inovací není příliš razantní, přesto se stále šlechtí a nacházejí nové a odolnější odrůdy.

i) nároky na kapitál,

Nároky na kapitál jsou poměrně vysoké, především kvůli výrazné sezonnosti prodeje, nízkým tržbám a potřebě širokého sortimentu.

j) diferenciací výrobků,

Diferenciace produktů je v těchto zmíněných odvětvích všeobecně malá.

k) míra hospodárnosti.

Pomocí zkušenostního efektu a správné predikce poptávky, lze odhadnout i potřebné množství zásob, a tak minimalizovat dodatečné náklady na objednání, respektive získat větší slevu u dodavatele.

5.2.2 Porterův model

Porterův model se skládá z pěti základních faktorů, které mají vliv na odvětví, ve kterém podnik působí, mezi ně můžeme zařadit rivalitu mezi konkurenčními podniky, hrozbu substitučního produktu, vyjednávací sílu kupujících a prodávajících a hrozbu vstupu nových konkurentů.

a) Rivalita mezi konkurenčními podniky

Mezi současnými čtyřmi rivaly, z nichž jeden plánuje ukončit svoji činnost, nepanuje silná konkurenční rivalita, nicméně zkoumaný podnik se v současné době snaží prosazovat agresivní konkurenční strategii vůči ostatním konkurentům. Jedná se především o konkurování nízkou cenou, vysokou kvalitou, doprovodnými službami, propagačními aktivitami a rozšiřováním sortimentu o novinky na trhu.

Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí

- V současné době jsou na vymezeném trhu tři konkurenti s podobně velkými zdroji, kromě zkoumaného podniku jsou však ostatní konkurenti v odvětví už delší dobu zavedení a projevuje se u nich strnulost a pomalá odezva na inovace přicházející do odvětví. Na trhu tedy existuje více konkurentů s podobnou velikostí, z toho lze usuzovat velký konkurenční boj, nicméně konkurenční podniky od vstupu zkoumaného podniku na trh až doposud

nepodnikly žádné významné kroky, kterými by se snažily upevnit svoji pozici na trhu.

Míra růstu trhu

- Vzhledem k současným trendům v oblasti zdravého životního stylu trh mírně roste. Trh však neroste takovým tempem, aby mohl zkoumaný podnik dosáhnout potřebného tržního podílu bez přebrání části trhu ovládaného konkurenty. Příležitost pro zkoumaný podnik skýtá fakt, že jeden z konkurentů oznámil plánované ukončení činnosti. Lze proto předpokládat zvýšení konkurenčního boje z důvodu nového přerozdělení trhu.

Vysoké fixní náklady

- Fixní náklady jsou u zkoumaného podniku nízké, u konkurentů jsou v poměru k tržbám vysoké vzhledem k nutnosti pronájmu podnikatelských prostor. Tato skutečnost může z jejich strany posilovat konkurenční boj, především v obdobích útlumu poptávky a převisu nabídky na trhu.

Diferenciace produktů

- Diferenciace produktů je v těchto zmíněných odvětvích všeobecně malá, výrobci se sice snaží odlišit od konkurence, jsou ale velmi rychle napodobováni a jediné, čím se většina výrobků liší, je kvalita. To je však u tohoto druhu zboží podstatný rys, nejedná se o zboží každodenní potřeby a pro zákazníka je to investice. Proto pokud mají zákazníci dobrou zkušenost s určitými výrobci, jsou jim silně loajální. Malá diferenciace způsobuje silnou rivalitu, tu však oslabuje loajalita zákazníků.

b) Hrozba substitučních výrobků

Hrozba nového substitučního výrobku u zahradnických potřeb se může zdát být vysoká, o čemž vypovídají i níže zmíněná kritéria jako existence substitučních produktů, cenová elasticita poptávky zkoumaného podniku a náklady na změnu. Nicméně tuto hrozbu snižuje skutečnost, že zákazníci jsou loajální již zavedeným a ozkoušeným výrobcům, jejichž výrobky jsou kvalitní. Přesto zůstává hrozba nového

substitučního výrobku výrazná, především takového, který by svou kvalitou převyšoval ty současné.

Hrozba nového substitučního výrobku u dekorací je nejpravděpodobnější, jak již bylo zmíněno, je u nich i nejvýraznější vliv globalizace, a také proto je přísun nových produktů nejvýraznější.

Existence substitučních produktů

- Substituty existují především pro nerostlinný sortiment podniku.

Cenová elasticita poptávky zkoumaného podniku

- Cenová elasticita u jednotlivých typů sortimentu je různá. Poptávka po dekoracích a květinách je elastická, naopak poptávka po ostatních typech sortimentu, jako jsou hnojiva, postřiky a substráty, je spíše neelastická.

Náklady na změnu

- Náklady na změnu a na přechod k substitutu jsou minimální, všichni konkurenti se nacházejí ve stejném městě, jediné co by mohlo tyto náklady vyvolat, je zkoušení nových substitutů v kvalitě a vlastnostech.

Konkurenční síla substitutů ve směru od zkoumaného podniku ke konkurentům je minimální, zkoumaný podnik se totiž snaží prodávat zboží s nejlepší kvalitou za nižší cenu než substituty konkurence, které mají často vyšší cenu s nižší kvalitou, naopak ve směru od konkurentů ke zkoumanému podniku je síla substitutů velmi významná, což je odhadnuto především na sledování výrazného zvýšení poptávky po zboží sledovaného podniku.

c) Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

K tomu, aby vstoupili noví konkurenti na trh, je zapotřebí, aby bylo odvětví atraktivní, růstové a ziskové. To se však o současné situaci říci nedá. Na trh vstoupil v nedávné době nový podnik, a sice ten zkoumaný. Ceny mají proto spíše stagnující až klesající charakter a z důvodu postupného snižování tržního podílu konkurenčních podniků jsou jejich kapacity ne zcela využity. To doprovází také pokles tržeb. Vstup nového konkurenta na trh je proto téměř vyloučen, to posiluje i existence několika bariér vstupu do odvětví, a sice:

Znalost značky a oddanost zákazníků

- Zákazníci jsou velmi loajální a důvěřují především prověřeným značkám, jedná se o zboží, které se nenakupuje běžně, a proto dávají přednost zákazníci také kvalitě a tomu, co mají ozkoušené. Aby noví konkurenti získali část zákazníků, musí investovat obrovské množství času, až několik let, aby lidé začali využívat jejich služby a produkty. Jakékoliv změny mají dlouhou odezvu. Vše je dáno tím, že zákazníci nákup jednotlivých částí sortimentu opakují v dlouhých časových intervalech. Je tak zapotřebí je přilákat velmi nízkými cenami, širokým sortimentem, doplňkovými službami, a vložit nemalé prostředky do propagace. Toto způsobuje velkou nejistotu s provedenými změnami, dlouhé čekání na návratnost investice a vysokou potřebu kapitálu.

Legislativní opatření a státní zásahy

- Aktuálně největší vstupní bariérou je plánované zavedení evidence tržeb do maloobchodu, které je pro mnohé obchody nepřekonatelnou překážkou, kdy je zapotřebí přístup k internetu, počítač, popřípadě pokladní zařízení, což zvyšuje kapitálovou a administrativní náročnost podnikání v maloobchodu.

Z výše uvedených faktorů lze předpokládat, že pro nového konkurenta je velmi nepravděpodobné, že vstoupí za současné situace do tohoto odvětví na zdejší trh, především z důvodů malé přitažlivosti a existence určitých vstupních bariér.

d) Vyjednávací síla dodavatelů

- odvětví dodavatelů je tvořeno několika dominantními podniky, proto dodavatelé nepůsobí monopolně,
- výrobky nejsou výrazně diferencované a náklady na přechod nejsou velké,
- dodavatelé jsou schopni zkrátit distribuční cestu k zákazníkovi, tedy existuje dopředná vertikální integrace.

Ve výsledku tedy lze říci, že vzhledem k tomu, že má dodavatel kvalitnější a cenově dostupné zboží než ostatní, není nemožné ho nahradit jiným. Na druhou stranu by to byla jistá ztráta image prodejce, náklady na přechod nejsou výrazné, ale zkoumaný podnik je malý, a proto není výrazným zákazníkem dodavatele, takových odběratelů

má však dodavatel hodně, proto by mohlo zanedbání tohoto typu odběratelů citelně poznamenat jeho tržby, je proto možné předpokládat, že se bude dodavatel držet v přijatelných mezích s cenou a kvalitou, aby si udržel stávající odběratele.

Z výše uvedeného vyplývá určitá vyjednávací síla dominantních dodavatelů na trhu, jejich produkty jsou pro prodejce důležité, je však oslabena jejich nemonopolním postavením a možností přejít k jinému dodavateli.

e) Vyjednávací síla kupujících

- na trhu je větší počet malých zákazníků,
- náklady na přechod k jinému dodavateli jsou nízké,
- informovanost kupujících o ostatních nabídkách na trhu je průměrná,
- boj o zákazníky je mezi konkurenty velký.

Strategická implikace modelu pěti sil

Silnější vyjednávací síla kupujících společně s bojem o zákazníky prodejní cenu spíše udržuje a snižuje.

Průměrná vyjednávací síla dodavatelů způsobuje dlouhodobě nízké náklady na vstup, je totiž možné v případě růstu cen u jednoho dodavatele bez větších komplikací přejít k jinému dodavateli.

Hrozba vstupu nového konkurenta je nyní velmi malá, nicméně tato situace se musí neustále sledovat a analyzovat. A to především z důvodu otevření tržní mezery po jednom z konkurentů, který plánuje ukončení činnosti. Zkoumaný podnik by se proto měl na tuto situaci důkladně připravit. Vhodné by bylo také posilňování vstupních bariér.

Hrozba nového substitutu je poměrně vysoká, nicméně pokud bude podnik situace sledovat a zachytí příchod nového substitutu ze strany dodavatelů dříve než konkurence, může tuto hrozbu proměnit v konkurenční výhodu.

Nízká rivalita v odvětví je způsobena především současnou strnulostí konkurentů, přesto většina faktorů poukazuje na možnost výrazného zvýšení rivality, proto by měla být situace sledována, aby bylo možné včas zareagovat na vzniklé situace.

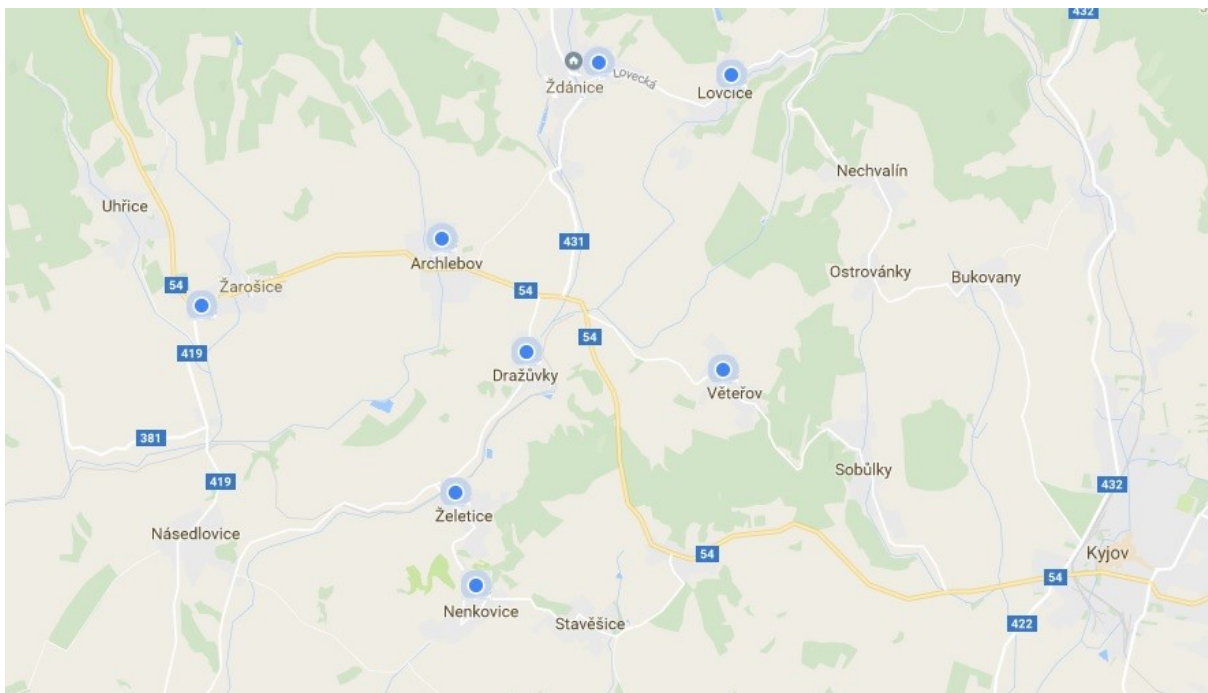
Lze tedy říci, že v současné době na trhu kromě zkoumaného podniku existují ještě další tři přímí konkurenti, kteří nevyvolávají příliš vysokou konkurenční rivalitu, můžeme však předpokládat v dohledné době zvýšení této rivality, a to především po plánovaném odchodu jednoho z konkurentů. Tento stav může také otevřít mezeru na trhu pro vstup nového konkurenta, přestože jeho vstup není v současné době příliš pravděpodobný. Pro zkoumaný podnik bude tato událost velkou příležitostí k růstu tržního podílu, který je zapotřebí pro zajištění dostatečných finančních zdrojů. Při posilování svého tržního podílu musí však podnik sledovat i stav konkurence. Jak již bylo zmíněno, každý z konkurentů nabízí i část zboží a služeb, pro které zkoumaný podnik v současné době nemá dostatečné kapacity. Ukončení činnosti jednoho z konkurentů v době, kdy by podnik nebyl schopen přebrat jeho funkci, by znamenalo opět vytvoření tržní mezery a výrazné posílení hrozby vstupu nového konkurenta.

5.3 Marketingový mix

Marketingový mix, neboli "4P", je jednou z velmi důležitých metod marketingu. A je souhrnem všech důležitých marketingových nástrojů, kterými podnik působí na trh. Ten musí být jasně vymezen a segmentován.

5.3.1 Vymezení a segmentace lokálního trhu:

Jak již bylo zmíněno, zkoumaný podnik sídlí ve Žďánicích. Na obrázku 5 – 1 jsou znázorněny obce, které tvoří lokální trh. Ostatní obce jsou obsluhovány většími městy v okolí, jako jsou například Kyjov, Bučovice, Hodonín a Slavkov u Brna. Obce k těmto městům patří také spádově.



Obrázek 5 – 1 Lokální trh

Zdroj: Google, 2017, upraveno autorem

Charakteristika trhu

Z geografického hlediska se trh nachází na Jižní Moravě, v severní části bývalého okresu Hodonín, v blízkém okolí města Ždánice. Vzhledem k velké vzdálenosti od bývalého okresního města Hodonín se jakýmsi centrem dění a druhým nejdůležitějším městem v jeho okolí stalo město Kyjov, kde se nachází nákupní centrum, nemocnice i většina úřadů státní správy jako například finanční úřad, katastrální úřad, dopravní úřad, pobočky zdravotních pojišťoven, úřad práce a živnostenský úřad, které jsou běžné pro okresní města.

Vzhledem k této skutečnosti musíme brát v úvahu pravidelnou návštěvnost tohoto města, tedy existuje i určitá pravděpodobnost návštěvy místních konkurenčních podniků. Proto je musí brát zkoumaný podnik také v úvahu.

Jako protiklad k těmto skutečnostem můžeme uvést občanskou vybavenost Ždánic, pod které většina zmiňovaných obcí spadá, co se týče jiných úřadů, jako je například stavební úřad a Česká pošta. Nachází se zde také průmyslová zóna z bývalého režimu, kde v současné době působí spousta velkých mezinárodních společností,

které zaměstnávají velkou část obyvatel z okolí. Ždánice je tak možné, co se týče návštěvnosti, klást na roveň právě Kyjovu.

Dalším faktem, který lze použít ke zdůvodnění tohoto výběru, je existence mikroregionu Ždánicko, který na svých internetových stránkách uvádí následující informace: „*Mikroregion Ždánicko byl založen v roce 2002 jako dobrovolný svazek obcí. Patří sem Archlebov, Dambořice, Dražůvky, Lovčice, Násedlovice, Uhřice, Želetice, Žarošice a Ždánice. Cílem mikroregionu je podpora sociologicko–ekonomického rozvoje a především koordinace, příprava a realizace hospodářského, sociálního a kulturního rozvoje mikroregionu.*“ Tyto obce jsou také propojeny cyklostezkou.

Jako další charakteristické rysy trhu lze uvést i to, že se jedná, jak už bylo zmíněno výše, o část Jižní Moravy, tedy region tradičně zemědělsky a vinařsky založený. Obyvatelé v tomto regionu vytváří mezi sebou silnější vazby než je obvyklé a jsou také loajálnějšími zákazníky.

Velikost trhu

Na začátku stanovení velikosti lokálního trhu se musíme zabývat myšlenkou, kdo je vlastně zákazníkem zkoumaného podniku. Můžeme vycházet z toho, co je nejčastěji nakupovaným zbožím. Tím jsou potřeby pro zahradu, a právě zahradu můžeme spojit především s domácnostmi. Budeme tedy i v následujících výpočtech vycházet právě z tohoto faktu.

V České republice žije podle poslední zprávy Českého statistického úřadu z 21. 3. 2016 10 553 800 lidí, domácností je 4 375 000, průměrně tedy v domácnosti žije 2,41 lidí.

Podle údajů uvedených v tabulce 5 – 1 by na definovaném trhu mělo být 7019 obyvatel, z toho 2912 domácností, tedy i 2912 potencionálních zákazníků. S tímto číslem se budeme nadále v praktické části zabývat a zjišťovat, jestli je dostatečně velké pro zabezpečení požadovaných tržeb podniku.

Obec	Počet obyvatel	Počet domácností
Ždánice	2516	1044
Lovčice	794	329
Archlebov	880	365
Dražůvky	276	115
Žarošice	1080	448
Želetice	499	207
Nenkovice	471	195
Věteřov	503	209
CELKEM	7019	2912

Tabulka 5 – 1 Velikost trhu

Zdroj: Český statistický úřad, 2016, upraveno autorem

5.3.2 Produkt

Produktem zkoumaného podniku je sortiment pro zahradu jak technického, tak rostlinného charakteru a dekorace, včetně těch ručně vyráběných. Sortiment pro zahradu by se dal rozdělit na hlavní sekce a sice:

- hnojiva,
- postřiky,
- substráty,
- semena,
- nářadí a technické vybavení.

Sortiment dekorací, včetně těch ručně vyráběných, by se dal rozdělit na hlavní sekce, v nichž jsou některé vyloženě sezonní, následovně:

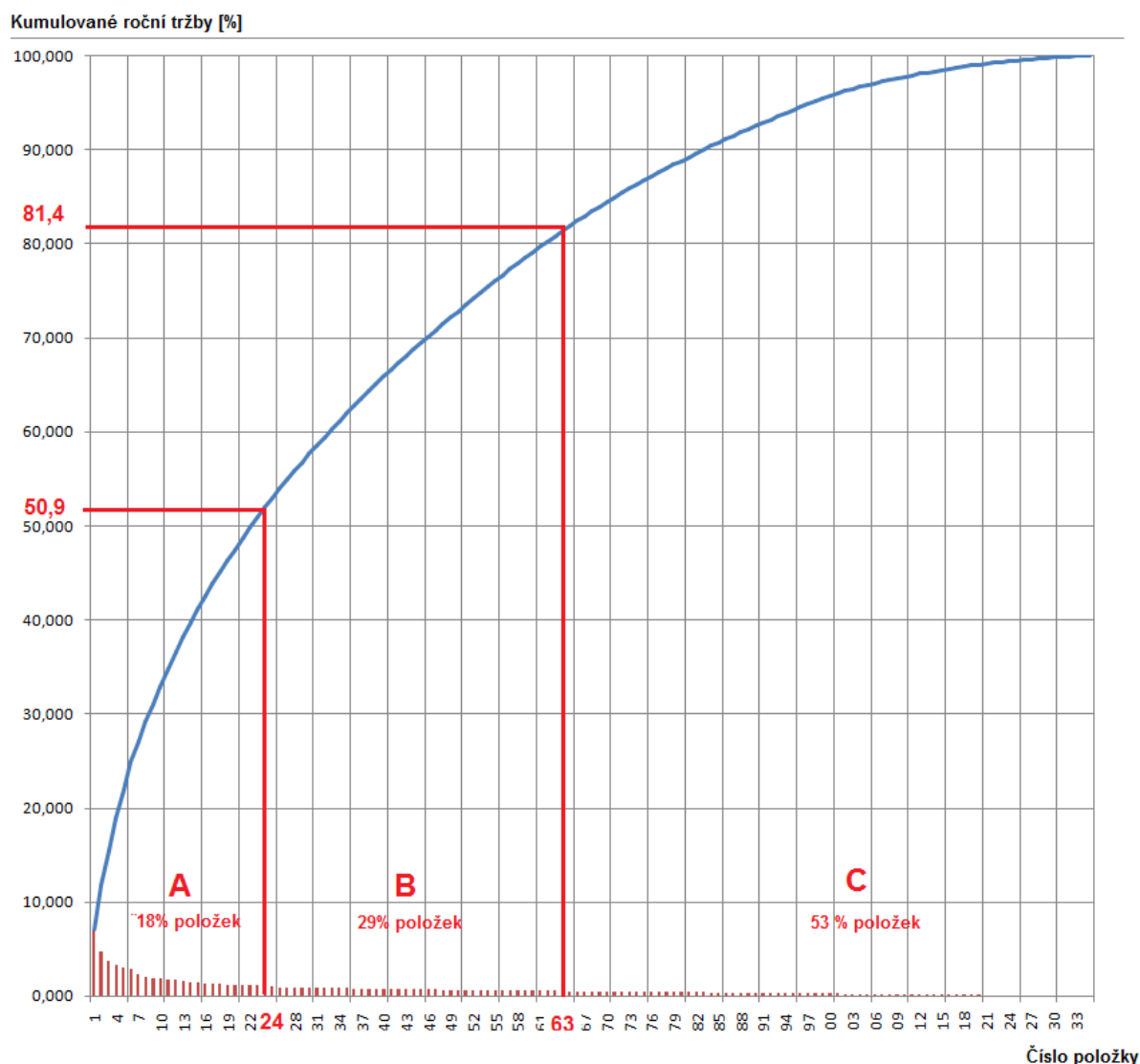
- dušičkové vazby,
- velikonoční a jarní vazby,
- vánoční vazby,
- umělé květiny,
- ostatní.

Z pohledu zákazníka je produkt řešením jeho potřeb. Abychom věděli, co zákazníci potřebují, je vhodné vycházet nejlépe z analýzy prodeje minulých let. Podnik má za sebou jeden rok podnikání, tedy data existují, i když v mírně zkreslené podobě. Na počátku roku teprve počet zákazníků narůstal, jednalo se však o hlavní sezonu a o sezonu prodeje nejdůležitějších věcí. Ke konci roku byl počet zákazníků výrazně vyšší, a proto je prodej produktů z tohoto období výraznější, než by měl být. Přesto mají důležité produkty z hlavní jarní sezony hlavní podíl na tržbách. Sortiment byl od počátku tvořen převážně na základě objednávek zákazníků, a tedy odpovídal jejich poptávce. Analýza prodeje z roku 2016 byla provedena formou ABC analýzy.

ABC analýza

Metoda ABC se používá k analýze zásob a používá známé Paretovo pravidlo 80:20, kde přibližně 80 % příčin způsobuje 20 % následků. Tento princip byl aplikován na položky skladu zkoumaného podniku k 1. 1. 2017.

Aplikace metody ABC byla provedena sestavením tabulky dat s následujícími údaji: počet naskladněných kusů, prodejní cena a počet kusů, které zůstaly k 1. 1. 2017 skladem. Tato tabulka je přiložena v příloze č. 2. Následně byla tabulka seřazena sestupně dle vypočtené celkové roční tržby u každé položky. Jako poslední krok byl proveden výpočet kumulovaných hodnot ročních tržeb u jednotlivých položek a procentní podíl kumulovaných hodnot na celkové hodnotě. Na základě dat z této tabulky byl sestaven graf, který je znázorněn na obrázku č. 5 – 2.



Obrázek 5 – 2 Grafické znázornění ABC analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

Vymezení jednotlivých segmentů A, B, C nevyšlo přesně dle Paretova pravidla, tedy že 20 % položek tvoří 80 % tržeb, což může být následkem následujících skutečností.

- Zboží ze segmentu A je sezonní. Prodejní sezonou jsou měsíce březen, duben a květen. V těchto měsících zahajoval zkoumaný podnik svoji činnost, působil v provizorních podmínkách a obsluhoval velmi malou část trhu. Proto může být podíl na tržbách zkreslený, a sice nižší, než by ve skutečnosti byl.
- Oproti tomu méně důležité zboží ze skupin B a C, které je z většiny charakteristické pro podzimní sezonu či zbytek roku, bylo prodáváno většímu počtu zákazníků, které

si podnik v průběhu roku získal, proto je podíl těchto dvou skupin na tržbách více významný, než by měl ve skutečnosti být.

Na závěr této analýzy můžeme tedy potvrdit, že velmi malá část sortimentu, konkrétně 18 % položek, se více jak z poloviny podílí na celkových tržbách. Na základě výše zmíněných skutečností můžeme předpokládat posílení významu těchto položek v následujících letech. Lze předpokládat, že s ustálením tržního podílu a rozšiřováním sortimentu se do skupiny A zařadí více položek, tržní podíl tohoto segmentu vzroste a přiblíží se Paretovu pravidlu. Bylo by vhodné tuto analýzu proto provádět i v následujících letech. Položky ze segmentu A můžeme označit jako za životně důležité pro podnik. Měly by být pravidelně sledovány a doplňovány, k čemuž mohou být využity i data z loňského roku a na jejich základě může podnik provést predikci poptávky. Těmto položkám se budeme nadále věnovat u marketingového mixu v oblasti určení ceny.

5.3.3 Cena

Cena je tvořena na základě marže, která je přičtena k nákupní ceně. Aktuálně je zaveden systém dvou marží, kde první z nich je ve výši 20 % a platí pro všechny sortiment, který je nerostlinný. Druhá marže je ve výši 50 % a používá se u všeho rostlinného sortimentu. Tento zavedený systém je odůvodněn rychlou zkázou rostlinného sortimentu a možností úhynu. U nerostlinného sortimentu je doba použitelnosti dva a více let, s tím souvisí i nižší náklady, tím pádem i potřeba nižší marže.

Při zprůměrování těchto dvou marží, kde vahou k jednotlivým maržím byly celkové roční tržby za jednotlivé sortimenty rostlinného a nerostlinného charakteru, byla vypočtena průměrná marže 33 %. S touto hodnotou budeme i nadále pracovat.

Z pohledu zákazníka je cena nákladem, který chce minimalizovat. Proto lze předpokládat, že pokud si vybere produkt určitého výrobce, bude se snažit realizovat nákup za co nejnižší cenu. Pokud je zákazník dobře informovaný o cenách, může náklady minimalizovat. Ceny se však u tohoto sortimentu každoročně mění a frekvence nákupu je právě jednou za rok či méně. Tento fakt pak působí na informovanost zákazníka o ceně a ten je ochotný přistoupit na určitý interval odlišnosti v ceně. Přesto je nutné, minimálně nejdůležitější položky pečlivě porovnat

s konkurencí a sledovat i její ceny. Takovéto srovnání je provedeno v tabulce 5 – 2, je zde zahrnuta nejen konkurence z lokálního trhu, ale i další konkurenční podniky, které na trh působí, přestože se na něm nenachází. Jedná se o jeden z největších specializovaných e-shopů v oblasti zahradnických potřeb. V porovnání s ostatními e-shopy má jedny z nejnižších cen, dalším sledovaným podnikem je velký hobby market Hornbach.

	Hornbach		Zafido		lokální konkurent		sledovaný podnik
	cena	srovnání	cena	srovnání	cena	srovnání	cena
zahradnický substrát 70l	129 Kč	0,90	125 Kč	0,87	159 Kč	1,10	144 Kč
mulčovací kůra 70l	105 Kč	1,12	109 Kč	1,16	115 Kč	1,22	94 Kč
substrát pro pelargonie 50l	139 Kč	1,09	119 Kč	0,93	136 Kč	1,06	128 Kč
substrát pro borůvky 40l	117 Kč	0,93	114 Kč	0,90	133 Kč	1,06	126 Kč
dominátor	135 Kč	0,97	129 Kč	0,93	145 Kč	1,04	139 Kč
muškáty plnokvěté 10 pack	– Kč	0,00	– Kč	0,00	149 Kč	1,01	147 Kč
PRŮMĚR		100 %		96 %		108 %	

Tabulka 5 – 2 Srovnání cen

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá následující:

- Hornbach jakožto zástupce velkých hobby marketů je v porovnání nejdůležitějších produktů cenově naprosto srovnatelný,
- Zafido jakožto zástupce e-shopů má průměrně u nejdůležitějších produktů o 4 % nižší ceny. Je však zapotřebí brát v úvahu poštovné. Pokud by chtěl zákazník tento fakt vyvážit, musel by nakoupit za 2500 Kč, aby byly náklady stejné,
- lokální konkurent má ceny u zkoumaných produktů v průměru o 8 % vyšší, což je zapříčiněno i faktem, že sledovaný podnik je nováčkem na místním trhu a ceny má úmyslně nízké.

Z průměrných hodnot vypadá tvorba ceny přičtením marže v pořádku a podnik konkuruje i významným konkurentům, což je velmi příznivé. Nicméně můžeme pozorovat výrazné odchylky v cenách u jednotlivých produktů, je tedy tento systém možné provozovat i nadále, ale neměla by chybět kontrola výsledné ceny alespoň porovnáním.

5.3.4 Propagace

K úspěšnému fungování podniku a zabezpečení požadovaných financí je zapotřebí dosáhnout potřebného tržního podílu. Velikost tohoto tržního podílu musíme znát, abychom mohli na základě tohoto cíle, určit potřebné aktivity, které musí podnik v této oblasti vyvinout.

Velikost trhu již byla určena na začátku marketingového mixu. Nyní musíme určit hodnotu celkových tržeb, potažmo realizované marže, které by pokryly celkové provozní náklady a požadovaný zisk podniku. V tabulce 5 – 3 jsou položkově rozepsány jednotlivé náklady, které zabezpečují provoz, mzdu podnikatele, úhyny a tvorbu rezervy.

ROZDĚLENÍ REALIZOVANÉ MARŽE		
POLOŽKA	MĚSÍČNÍ NÁKLADY	ROČNÍ NÁKLADY
elektřina	583,00 Kč	6 996,00 Kč
propagace	710,00 Kč	8 520,00 Kč
doprava	600,00 Kč	7 200,00 Kč
odpisy DHM	270,00 Kč	3 240,00 Kč
odvody na pojištění	3 967,00 Kč	47 604,00 Kč
čistá mzda	9 640,00 Kč	115 680,00 Kč
ztráty na zboží	183,00 Kč	2 196,00 Kč
tvorba rezervy	833,00 Kč	10000,00 Kč
celkem		201 436,00 Kč

Tabulka 5 – 3 Rozdělení realizované marže

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 5 – 4 je v prvním řádku průměrná roční útrata zákazníka, která vychází ze zprůměrovaných hodnot pocházejících z dotazování a účetnictví za rok 2016. Pomocí hodnoty průměrně realizované marže v roce 2016 pak můžeme předpokládat potřebný počet zákazníků, který by pokryl celkovou hodnotu z tabulky 5 – 3 a zabezpečil by tak potřebné finanční zdroje.

průměrná roční útrata zákazníka	2 857,00 Kč
průměrná realizovaná marže 2016	33 %
hodnota průměrně realizované marže 2016	942,81 Kč
potřebný počet stálých zákazníků	214
potřebná roční tržba	610 412,12 Kč
potřebná měsíční tržba	50 867,68 Kč
potřebná denní tržba	2 034,71 Kč

Tabulka 5 – 4 Potřebný objem tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování

K realizaci potřebného tržního podílu musí podnik využít propagačních prostředků, které jsou na lokálním trhu k dispozici. I tento proces musí proběhnout hospodárně a z toho důvodu byl vypracován odhad dostupnosti a zaujetí jednotlivými formami propagačních prostředků. Data týkající se propagačních prostředků u silnic vycházejí z průzkumu Celostátní sčítání dopravy na dálniční a silniční síti ČR realizovaného ředitelstvím silnic a dálnic. Jednotlivá kritéria jsou zpracována v tabulce 5 – 5, jejíž součástí jsou i průměrné náklady na oslovení osoby z cílového segmentu.

Z tabulky 5 – 5 bychom mohli vybrat následující prvky vhodné k realizaci. Směrové tabule u silnice 431 a III. t. směr Lovčice nemají výrazný dosah u cílové skupiny, nicméně jsou strategické pro správnou orientaci zákazníků, kteří o tomto obchodě ví, a hledají cestu, proto je jejich realizace vhodná.

Dále je vhodné realizovat:

- letáky – náklady na osobu jsou sice mírně vyšší, jejich oslovení cílové skupiny na lokálním trhu jejich prostřednictvím je však nejvyšší,

- hlášení místním rozhlasem – náklady na osobu jsou průměrné a je to vhodný prostředek k rychlému sdělení aktualit,
- reklamní plachta zahrádkářské kolonie – náklady na osobu jsou mírně vyšší, tento prvek je však silně zaměřený na velmi aktivní část zákazníků,
- billboard u silnice 431 – náklady na osobu jsou nulové z důvodu osobního vlastnictví,
- stránka na sociální síti Facebook – náklady na osobu jsou nulové, služba je zdarma, dosah je možné v průběhu času zvyšovat.

PROPAGACE						
položka	dosah 24 hod	měsíční náklady	odhad oslovení	cílová skupina		náklady na osobu
směrová tabule silnice 431 – Ždánice	941	100 Kč	600	30 %	180	0,56 Kč
směrová tabule silnice III. t., směr Lovčice		100 Kč			180	0,56 Kč
billboard silnice 431	1529	0 Kč	1000	30 %	300	0 Kč
cyklostezka reklamní plachta	20	125 Kč	20	35 %	7	17,86 Kč
reklamní plachta u silnice 431	941	166 Kč	600	30 %	180	0,92 Kč
reklamní plachta zahrádkářská kolonie	58	100 Kč	50	98 %	49	2,04 Kč
letáky	2500	2 300 Kč	2200	90 %	1980	1,16 Kč
hlášení	2500	120 Kč	500	50 %	250	0,48 Kč
stránka na sociálních sítích	59	0 Kč	59	95 %	56	0 Kč

Tabulka 5 – 5 Srovnání druhů propagace

Zdroj: Vlastní zpracování

K realizaci by podnik naopak neměl přistoupit u reklamní plachty na místní cyklostezce, kde náklady na osobu výrazně převyšují průměr, a prvek neposkytuje žádné mimořádné výhody.

5.3.5 Místo

Místem realizace prodeje a jediným distribučním prvkem směrem k zákazníkovi je obchod s vnitřní a venkovní prodejní plochou. Areál se nachází u rodinného domu, a je dostupný z místní vedlejší komunikace. Areál se skládá z přízemní budovy o velikosti 16 m², venkovní prodejní plochy pro rostlinný sortiment o velikosti 24 m² a skladu pro substráty o úložném objemu 6m³.

Prodejní plocha budovy je v porovnání s ostatními maloobchodními jednotkami malá, nicméně pokud porovnáme využití tohoto prostoru, je v porovnání výrazně vyšší. Efektivní využití prostoru je založeno i na faktu, že byl postaven na míru předem promyšlenému skladovacímu systému. Rozvržení prodejního areálu je znázorněno graficky na obrázku, který je k dispozici v příloze č. 3.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, s pomocí které lze sloučit výsledky dvou analýz okolí, a sice PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy vypovídají o příležitostech a hrozbách, které přicházejí z vnějšího a vnitřního okolí podniku. Cílem pak je správně identifikovat silné a slabé stránky podniku a jejich vzájemné působení se změnami v okolí.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
nízké fixní náklady	malé objednáací dávky
kvalitní produkty	nízká výrobní kapacita
částečně vlastní zdroje	malý kapitál
nízká cena	neúplný sortiment
dobré zázemí pro skladování	malá prodejní plocha
silná strategie podpory prodeje	neznámý nový podnik
loajalita stávajících zákazníků	

Tabulka 5 – 6 silné a slabé stránky

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.1 Silné a slabé stránky

Mezi nejvýznamnější silné stránky podniku patří:

- výrazně nižší fixní náklady oproti konkurenci, které pochází z osobního vlastnictví podnikatelských prostor. Tato silná stránka se může výrazně podílet na tvorbě ceny a realizaci zisku. Také může být strategická při konkurenčním boji v mimosezonních obdobích,
- kvalitní produkty, které podnik nakupuje pouze od vybraných výrobců. Vzhledem ke zmiňovanému chování zákazníků jsou kvalitní a zákazníci preferované produkty velmi důležité,
- vlastní zdroje, které mohou pomoci při snižování negativního dopadu ohrožení a tvoří jakousi samostatnost a nezávislost podniku. V současnosti se však jedná o menší část sortimentu, což je podmíněno i malou výrobní kapacitou. Větší část sortimentu je dodávána externími výrobci,
- nízká cena, která je realizována především oproti lokální konkurenci, může být zároveň považována za vstupní bariéru do odvětví. Je odvislá i od nízkých fixních nákladů, díky kterým může podnik při podobné marži jako konkurence tyto ceny realizovat,
- dobré zázemí pro skladování je opět zamýšleno ve srovnání s lokální konkurencí. Zkoumaný podnik se sice nachází dále od centra, na rozdíl od konkurenčních podniků, ale výhodou toho je možnost velkých skladovacích prostor včetně skleníku, což umožňuje i vlastní produkci, menší úhyn a vyšší kvalitu rostlinných zásob, které jsou skladovány ve vyhovujících podmínkách,
- podnikem je od založení realizována poměrně silná podpora prodeje formou sociálních sítí, webových stránek, reklamních letáků a místních hlášení,
- na loajalitu zákazníků má vliv podnik samotný, ale i věrnost výrobcům části produktů, které podnik prodává. Tyto produkty jsou prodávány i u jiných prodejců a proto je možný nákup i jinde. Z tohoto důvodu je v příležitostech uvedeno zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků. Tedy vytvoření věrnostního programu, který by v zákaznících vzbudil potřebu nakoupit tyto produkty pouze u zkoumaného podniku.

Mezi nejvýznamnější slabé stránky podniku patří:

- malé objednávací dávky, které mají za důsledek nižší dosahované slevy u velkoobchodů,
- nízká výrobní kapacita, která se projevuje především v oblasti výroby sezonních dekorací a v oblasti sezonní rostlinné výroby,
- malý počáteční kapitál podniku, který je limitující pro rychlé rozšiřování sortimentu a pro velké reklamní kampaně,
- neúplný sortiment skladových položek,
- malá prodejní plocha,
- nový podnik, který i přes prodejní podporu a propagaci stále nezná podstatná část trhu.

PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
1) vstup na nové trhy	5) příchod nových konkurentů
2) zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků	6) sezonnost prodeje
3) rozšíření o doprovodné služby	7) možnost nových substitutů
4) zavedení EET – uvolnění části trhu	8) nové trendy v životním stylu

Tabulka 5-7 příležitosti a ohrožení

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 5 – 8 je zhodnocen dopad změn v okolí, tedy vzájemné působení příležitostí spolu se silnými a slabými stránkami. Kladná čísla znamenají, že pozitivní změnu silná stránka umocňuje, nebo že negativní dopad ohrožení je silnou stránkou zmírňován, popřípadě posílení slabé stránky změnou v okolí. Nulová hodnota znázorňuje nezávislost silné či slabé stránky na změně v okolí. Záporná hodnota znázorňuje umocnění ohrožení slabou stránkou, nebo zvýraznění slabé stránky dopadem příležitosti.

	Příležitosti a ohrožení									
Silné stránky	1	2	3	4	5	6	7	8	+	–
nízké fixní náklady	4	0	4	0	4	4	0	4	20	0
kvalitní produkty	3	4	3	5	4	2	4	0	25	0
částečně vlastní zdroje	3	1	1	2	2	2	4	0	15	0
nízká cena	5	4	4	5	5	2	4	0	29	0
silná strategie podpory prodeje	4	2	4	5	3	2	2	3	25	0
loajalita stávajících zákazníků	1	5	4	3	5	3	5	3	29	0
Slabé stránky										
malé objednávací dávky	4	2	2	3	–3	0	0	0	11	–3
nízká výrobní kapacita	–4	0	–3	–4	–4	1	0	0	1	–15
malý kapitál	–4	3	–4	4	–5	–3	0	–5	7	–21
nekompletní sortiment	–2	–2	3	–2	–3	–3	2	0	5	–12
malá prodejní plocha	–3	–2	–2	–2	–3	–3	0	–2	0	–17
neznámý nový podnik	–3	2	2	–3	–3	–3	0	–2	4	–14
+	24	23	27	27	23	16	21	10		
–	–16	–4	–9	–11	–21	–12	0	–9		

Tabulka 5 – 8 Hodnoticí tabulka SWOT analýzy

Zdroj: Tyll, 2014, upraveno autorem

Závěrem lze na základě hodnoticí tabulky 5 – 8 zhodnotit jednotlivé stránky a změny.

5.4.2 Příležitosti

Vstup na nové trhy je jednou z příležitostí, která by silné stránky velmi posílila, nicméně dopad na slabé stránky podniku je výrazný. Podnik by měl své slabé stránky nejprve odstranit a teprve pak bude připraven vstoupit úspěšně na nové trhy.

Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků je příležitostí, kterou by silné stránky podpořila a přinesla by výrazný užitek i v oblasti slabých stránek, který silně převažuje nad negativním dopadem na slabé stránky. Proto je možné tuto příležitost realizovat prioritně.

Rozšíření o doprovodné služby je příležitostí, kterou by silné stránky podpořily, nicméně dopad na slabé stránky je stále rozporuplný a je zapotřebí se na realizaci této příležitosti připravit především navýšením kapitálu a zvýšením výrobní kapacity.

Jako strategická příležitost pro další rozvoj podniku se jeví přebrání tržního podílu po odcházejícím konkurentovi. Tato příležitost je opět výrazně podpořena silnými stránkami a v oblasti slabých stránek neexistují výrazné negativní dopady až na nízkou výrobní kapacitu. Tu je však možné dočasně vyřešit nakoupením chybějící části produkce od externích dodavatelů.

5.4.3 Ohrožení

Vstup nového konkurenta na trh je v současnosti dle Porterova modelu nepravděpodobný. Za očekávaných událostí v budoucnu je však možný. Lze ho také považovat za jednu z nejvíce rozporuplných změn, které mohou nastat v okolí podniku. Silné stránky výrazně snižují dopad tohoto ohrožení, protikladem jsou však slabé stránky, které se ještě více prohlubují a zhoršují tak dopad této změny. Nejvýraznější dopad by měl příchod nového konkurenta na kapitál, který by byl ještě více vyčerpán konkurenčním bojem. Tato skutečnost potvrzuje doporučení realizovat v co nejbližší době příležitosti, které napomáhají odstranění či posílení slabých stránek, aby tak byl podnik co nejvíce připraven na toto ohrožení.

Sezonnost prodeje je stav, se kterým se potýkají i konkurenti, a je pro odvětví charakteristický. Proto je téměř nemožné jej odstranit. Toto ohrožení může podnik přesto přetvořit v alespoň mírnou konkurenční výhodu, pokud se bude v obdobích s oslabenou poptávkou věnovat přípravě výroby na období se zvýšenou poptávkou.

Příchod nových substitutů je sice obecně považován za ohrožení, nicméně v podmínkách lokálního trhu je to spíše příležitost. Substitut totiž může přijít jedině od výrobce, nikoliv od konkurentů. Pokud by substitut převyšoval současný produkt, může jej zkoumaný podnik zavést do sortimentu.

Posledním z ohrožení je změna životního stylu obyvatelstva, který je však velmi dlouhodobou záležitostí, pokud by se mělo jednat o trend, který by ovlivnil většinu.

Mezi nejsilnější stránky podniku dle hodnoticí tabulky lze zahrnout loajalitu zákazníků a nízké ceny. Tyto dvě skutečnosti velmi pomáhají zmírňovat ohrožení a využívat příležitosti.

Mezi dvě největší slabiny podniku lze zahrnout malý kapitál a malou prodejní plochu. U kapitálu lze vidět, že některé příležitosti ho mohou pozitivně ovlivnit, tedy zvýšit.

Proto lze doporučit jejich realizaci. Malou prodejní plochu lze do budoucna také vyřešit, například efektivnějším využitím současné plochy v kombinaci s omezením prodeje pouze na položky, které budou pocházet z prvních dvou skupin ABC analýzy. Po těchto úpravách se pak může malá prodejní plocha stát i silnou stránkou z hlediska vysokého využití plochy a nízkých jednotkových nákladů na skladování ve srovnání s konkurencí.

5.5 SPACE analýza

Je to metoda, která vychází z analýzy vnitřního a vnějšího okolí a ukazuje, jakým směrem by se měla firemní strategie ubírat. Tento směr je graficky znázorněn na obrázku 5 – 4 a vychází z hodnocení vnitřního a vnějšího okolí, které je rozebráno v tabulce 5 – 9

Osa Y	Finanční síla (1 nejhorší, 6 nejlepší)		Stabilita tržního prostředí (–6 nejhorší, –1 nejlepší)	
	1	ROA	–6	proměnlivost poptávky
	2	obrat zásob	–2	cenové rozpětí kon. Výrobků
	3	schopnost dosahovat úspory z rozsahu	–3	cenová elasticita poptávky
	2	návratnost investic	–2	tlak ze strany substitutů
	Průměr: 2		Průměr: –3,25	
	Celkem za osu Y: –1,25			
Interní strategická dimenze			Externí strategická dimenze	
Osa X	Konkurenční výhoda (–6 nejhorší, –1 nejlepší)		Atraktivita odvětví (1 nejhorší, 6 nejlepší)	
	–1	kvalita výrobků	3	růstový potenciál odvětví
	–2	loajalita zákazníků	3	bariéry vstupu
	–3	šíře výrobního portfolia	3	kapitálová náročnost
	–3	značka a image	2	ziskový potenciál odvětví
	Průměr: –2,25		Průměr: 2,75	
Celkem za osu X: 0,5				

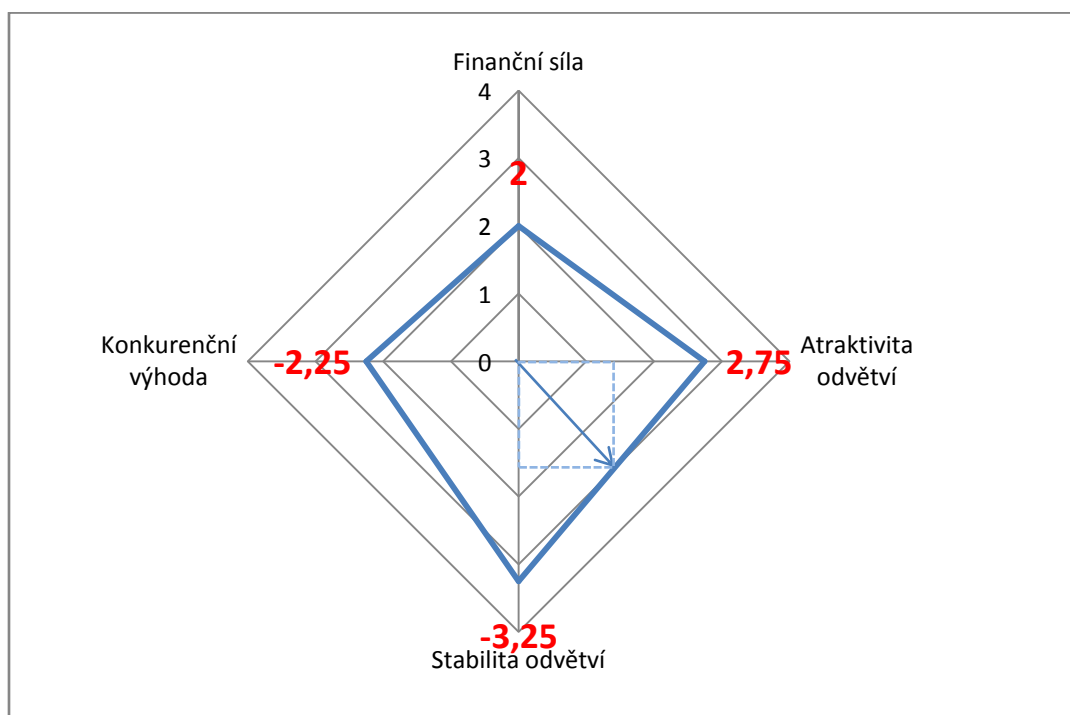
Tabulka 5 – 9 SPACE analýza

Zdroj: Tyll, 2014, upraveno autorem

Interní strategickou dimenzi výrazně oslabuje finanční síla podniku. Ta je ovlivněna především malým vstupním kapitálem, poměrně nízkými dodávkami a počátečním obdobím podnikání, ve kterém náklady výrazně převyšují tržby. Je však mírně posilněna konkurenční výhodou, kterou zkoumaný podnik oproti konkurentům má.

Externí strategická dimenze vychází v průměrných hodnotách. Atraktivita odvětví je mírně podprůměrná a naopak stabilita mírně nadprůměrná.

Po grafickém znázornění výsledných hodnot, které je znázorněno na obrázku 5 – 4, byl zjištěn výsledný směr. Ten se nachází ve čtvrtém kvadrantu, kde se doporučuje použít konkurenční strategii. Cíl tohoto strategického chování spočívá v hledání způsobu upevnění slabé finanční síly. Řešení k dosažení tohoto cíle je několik, například využití příležitostí ze SWOT analýzy, které pozitivně působí na kapitál. Dále zvýšení hospodárnosti, tím se zamýšlí důkladné analyzování zásob, pomocí kterého může podnik dosáhnout stavu, kdy bude v dostatečném, ne však zbytečně velkém množství nakupovat položky, které se prodávají rychle. Tím zvýší obrat zásob i hotovostní toky. Pro dosažení tohoto cíle hovoří jasně i SWOT analýza, kde by mohl nedostatek kapitálu působit velmi negativně při nástupu některých ohrožení.



Obrázek 5 – 4 Grafické znázornění SPACE analýzy

Zdroj: Tyll, 2014, upraveno autorem

5.6 Tvorba strategie

Tvorba strategie bude vycházet z definování vize, poslání a cílů podniku. Základem pro definování jednotlivých strategických variant budou také poznatky ze SWOT analýzy.

5.6.1 Definování strategické vize, cílů a poslání

Vize byla definována v delším časovém horizontu, a sice v horizontu 5 let. Vychází i ze současných hodnot firmy, kterými jsou kvalita, vstřícné jednání a cenová dostupnost všem zákazníkům. Formulace vize zní následovně:

Naší vizí je být do pěti let jedničkou na místním trhu, a to jak v oblasti tržního podílu, tak v poskytování dokonalých služeb dostupných všem zákazníkům.

Poslání by mělo odpovídat na otázku, proč podnik existuje a co dělá. Na tuto otázku odpovídá následující definice poslání:

Naším posláním je vytvářet místo, kde každý zahrádkář najde to, co potřebuje, v nejvyšší dostupné kvalitě.

Cíle

Za pomoci všech použitých analýz a metod byly zjištěny cíle, které by si měl podnik prioritně stanovit. Cíle budou rozděleny na hlavní a dílčí, následně také podle časového horizontu.

Mezi hlavní cíle můžeme zařadit:

- posílení finanční síly podniku a vybudování dostatečných rezerv,
- dosažení většinového tržního podílu,
- vstup na nové trhy.

Mezi dílčí cíle můžeme zařadit

- dosažení více než 214 stálých zákazníků, což by mělo zajistit dostatečné finanční zdroje,
- realizace věrnostního programu,
- rozšíření prodejní plochy pomocí nového regálového systému,

- doplnění sortimentu,
- vytvoření image,
- posílení vstupních bariér,
- zavedení pravidelné ABC analýzy zásob,
- rozšíření o doprovodné služby.

Rozdělení cílů dle časového horizontu je následující:

Krátkodobý horizont (do roku):

- dosáhnout více než 214 stálých zákazníků,
- realizovat věrnostní program pro zákazníky,
- rozšíření prodejní plochy pomocí nového regálového systému.

Střednědobý horizont (do dvou až tří let):

- posílení finanční síly podniku a vybudování dostatečných rezerv,
- doplnění sortimentu,
- vybudování image,
- posílení vstupních bariér,
- zavedení pravidelné ABC analýzy zásob.

Dlouhodobý horizont (do pěti let):

- dosažení většinového tržního podílu,
- vstup na nové trhy,
- rozšíření o doprovodné služby.

5.6.2 Definování variant strategie

Nyní budou definovány tři varianty strategií, jakým směrem by se měl zkoumaný podnik v budoucnu ubírat. Tyto varianty jsou založeny na pečlivém prozkoumání všech faktorů vyplývajících z vnější analýzy okolí, vnitřní analýzy okolí a SWOT analýzy. Jednotlivé varianty strategií jsou také posouzeny dle vhodnosti a proveditelnosti.

Strategie vstupu na nové trhy

Současný trh je relativně malý a získávání dalších nových zákazníků může být čím dál více složitější a nákladnější, obrát zásob také hovoří o nedostatečném počtu zákazníků a objemu tržeb. Jako řešení se nabízí vstup na nové trhy. Způsobů jak vstup provést je celá řada, od finančně méně náročných po ty více náročné. Může být vyřešen následovně:

- rozvážkou zboží zákazníkům na okolní trhy,
- rozšíření propagace na okolní trhy a vytváření speciálních nabídek, které by přilákaly více zákazníků z okolních trhů,
- založení nového kamenného obchodu,
- vytvoření e-shopu, který by podpořil prodej v současném obchodě.

Po realizaci lze očekávat zvýšení počtu zákazníků. Lze proto očekávat příznivý vliv na malé objednávkové dávky a zvýšení tržeb.

Vhodnost této varianty vzhledem k silným a slabým stránkám společnosti je rozporuplná. Silné stránky jako nízké fixní náklady, nízká cena, silná strategie prodeje ji sice výrazně podporují, také má pozitivní vliv na malé objednávkové dávky. To se však nedá říci o většině slabých stránek, které naopak tato varianta výrazně prohlubuje a její realizace by tak zřejmě nemohla být ani dokončena, a to především z důvodu nedostatečného kapitálu a nízké výrobní kapacity. Podnik nemá v současné době dostatečně silnou pozici na místním trhu a i podle indicií z analýzy SPACE by se měl hlavně věnovat posilování své finanční síly, nikoli dalšímu vyčerpávání. Nebylo by však správné tuto variantu strategie zavrhnout navždy, po vykonání všeho potřebného pro upevnění pozice a posílení podniku může být realizována, proto je vstup na nové trhy zahrnut i v dlouhodobých cílech.

Strategie rozšiřování portfolia služeb na současném trhu

Podniku se přímo nabízí rozšíření současného portfolia o další služby, které by lépe využily období se sníženou poptávkou. Jedná se především poskytování služeb v oblasti smuteční a svatební květinové výzdoby a prodej řezaných květin. K realizaci je zapotřebí vykonat potřebné kurzy a zakoupit speciální chladicí zařízení. Jedná se tedy o relativně malou investici, kterou pozitivně podporují silné

stránky podniku jako nízké fixní náklady, nízká cena, silná strategie podpory prodeje a loajalita stávajících zákazníků. Mírně by realizací byly posilněny také některé slabé stránky jako malé objednávkové dávky, nekompletní sortiment a neznámost podniku.

Pokud bychom však tuto variantu zhodnotili z pohledu vhodnosti pro firemní zdroje, je tu opět výrazné negativum ve formě vyčerpávání kapitálu. To je možné vyřešit formou podnikatelského úvěru nebo využitím jiného zdroje financování. Je tu však ještě jeden významný faktor plynoucí z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, pokud by podnik toto rozšíření provedl, výrazně by tím zasáhl jednoho z konkurentů, který by mohl svou činnost ukončit. Společně s plánovaným odchodem dalšího z konkurentů by se na místním trhu otevřela velká mezera, která by silně přitahovala nové konkurenty. Bylo by tedy vhodné s realizací této strategie počkat až po ustálení současné situace z hlediska rozdělení trhu a po vytvoření dostatečných bariér vstupu. Rozšíření služeb je proto zahrnuto v cílech střednědobého horizontu.

Strategie posílení pozice na stávajícím trhu

Podnik na současném trhu stále ještě nezaujímá většinový podíl, na základě dat z minulého účetního období neměl ani potřebný počet zákazníků, který byl určen v marketingovém mixu. Vývoj v prvních třech měsících letošního roku však ukazuje výrazný nástup poptávky, který několikanásobně převažuje loňské období. Realizace této strategie je primárně zaměřena především na udržení těchto zákazníků, kteří by vytvořili základ pro další tržní růst.

První fází této strategie je využití příležitosti zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků. Toho lze dosáhnout poskytováním kvalitních služeb, ale možností může být také vytvoření věrnostního programu, který by zákazníky motivoval realizovat co největší část svého nákupu právě u zkoumaného podniku. Tento program však musí být srozumitelný, motivační, transparentní a jednoduchý. Přínosem dobře zvládnuté realizace první fáze bude nárůst celkových tržeb nad požadovanou hranici pro zabezpečení chodu podniku při stávajícím počtu zákazníků. Konkrétně se jedná o nárůst průměrných ročních tržeb na jednoho zákazníka, tedy i celkových ročních tržeb, o 20 %.

Druhou fází této strategie je postupné odstraňování slabých stránek, a to pak především malého kapitálu, který lze zvyšovat vytvářením rezerv. Výše rezerv délka

jejich tvorby by se měla odvíjet od očekávaných nákladů na realizaci cílů určených v časových segmentech. K vytváření těchto rezerv jsou základem dostatečné tržby, které budou zajištěny za pomoci věrnostního programu z předchozího kroku a přilákáním co největší části uvolněného tržního segmentu, cílem je pak hodnota navýšení vlastního tržního podílu alespoň o 8 %. Tímto krokem bude posilněna i slabá stránka malých objednáček. Nízká výrobní kapacita může být navýšena rozložením výroby do měsíců se sníženou poptávkou. Následovat by mělo rozšíření prodejní plochy zavedením rozsáhlejšího regálového systému a doplnění sortimentu. V průběhu druhé fáze se předpokládá nárůst tržního podílu alespoň o dalších 7 %.

Třetí fáze je zaměřena na ustálení tržní pozice. Bude zapotřebí zavést analýzu skladových zásob, například ABC analýzu, a posílit současné bariéry vstupu na trh, popřípadě vybudovat i nové z důvodu zajištění hrozby vstupu nového konkurenta. Vhodné je následně začít realizaci strategie rozšiřování portfolia služeb na současném trhu.

Tato strategie je ze všech navržených pro podnik nejvhodnější k realizaci v současné době. Náklady na zahájení první fáze realizace jsou minimální až zanedbatelné. Jako jediná z uvedených tedy kapitál zvyšuje a i tak posilňuje finanční sílu podniku, což je také v souladu s analýzou SPACE. Další fáze postupně odstraňují všechny slabé stránky a připravují tak podnik k realizaci zbylých dvou strategií.

5.7 Balanced Scorecard

Při realizaci strategie samotné, je důležité sledovat, jak se v průběhu času přibližujeme stanoveným cílům a hodnotám. K tomuto nám pomáhá metoda BSC, neboli Balanced Scorecard, která sleduje vývoj jednotlivých kritérií ve čtyřech základních prioritách – finance, zákazníci, procesy a lidé. Stanovení jednotlivých kritérií vychází z doporučené varianty strategie – posílení pozice na stávajícím trhu.

BALANCED SCORECARD				
	kritérium	měřítka	skutečnost	plán
Finance	ziskovost	ROA	-39 %	20,60 %
	efektivní skladové hospodářství	obrat zásob	0,75	4
	schopnost dosahovat úspory z rozsahu	dosažená sleva	15 %	17,50 %
Zákazníci	úspěšnost na trhu	tržní podíl	8 %	23 %
	věrnost zákazníků	průměrná roční tržba	2857	3428
	trvale nízké ceny	srovnání s konkurencí	97 %	97 %
Procesy	dostatečná výrobní kapacita	počet odmítnutých zákazníků	14 %	2 %
	snížení skladovacích nákladů	využití prostoru	18 %	33 %
Lidé	růst kvalifikace prodejního personálu	počet hodin na kurzu	8	24

Tabulka 5 – 10 Balanced Scorecard

Zdroj: Tyll, 2014, upraveno autorem

Tyto plánované hodnoty se zakládají na dosažitelnosti a vycházejí jak z vytyčených cílů, tak z možností místního trhu. Zarážející mohou být skutečné hodnoty rentability aktiv a obratu zásob. Jsou hluboko pod doporučenými hodnotami. Realita je však zkreslena budováním sortimentu a po ustálení se může výrazně změnit směrem do kladných hodnot. Hodnota 20,6 % je však vyšší, než je běžně doporučovaná, proto předpokládané dosažení může být považováno za úspěch.

6 Shrnutí a doporučení

Tato práce se zabývá návrhem strategie pro poměrně mladý rodinný podnik Zahradnictví Anna Kontárová. Návrhu jednotlivých strategických variant předcházelo vypracování PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, Marketingového mixu 4P, SWOT analýzy a SPACE analýzy. Jako hodnoticí prvek zavádění strategie byla na závěr zavedena metoda BSC. V této kapitole se budeme věnovat jak výsledkům všech zmíněných použitých metod a analýz, tak doporučením pro realizaci jednotlivých variant strategií.

6.1 Shrnutí analýzy vnějšího okolí

K analýze vnějšího okolí je použita analýza PEST. Ta vypovídá o faktorech, které mají vliv na podnik, jedná se především o současné legislativní změny v oblasti elektronické evidence tržeb, stárnutí populace, stále rostoucí tržby internetových obchodů včetně výrazně rostoucí oblíbenosti informačních technologií u seniorů. Žádný z těchto faktorů sice podnik neovlivňuje významně, ale lze sledovat trend, kterým se maloobchod ubírá.

6.2 Shrnutí analýzy vnitřního okolí

V analýze interního okolí je nejprve charakterizováno odvětví, ve kterém podnik působí, a poté sestaven Porterův model pěti konkurenčních sil. V tomto modelu je hodnocena vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu potencionálních konkurentů, hrozba substitučních výrobků a rivalita mezi konkurenčními podniky. Implikace tohoto modelu především zlehčuje silnou hrozbu substitučního výrobku možností zavedení do prodeje a upozorňuje na možnost výrazného nárůstu hrozby vstupu nového konkurenta, v případě otevření mezery na trhu vzniklé odchodem konkurenta.

6.3 Shrnutí marketingového mixu

Následuje stanovení marketingového mixu "4P", jehož součástí je konkrétní vymezení a segmentace lokálního trhu včetně určení velikosti, která činí 2912 potencionálních zákazníků. Prvním P je produkt, v této části je provedena ABC analýza, kde jsou pomocí Paretova pravidla nalezeny klíčové produkty. Ty

neodpovídají přesně poměru 80:20, ale poměru 50,9 :18. Velmi malá část zboží tedy tvoří velkou část tržeb. Možné důvody zkreslení výsledku jsou v této části také uvedeny.

Druhým P je v překladu cena, zde je popsána současná tvorba cen přírážkou. Hodnocení této metody je provedeno za pomoci porovnání cen klíčových produktů z ABC analýzy s konkurenty. Výsledkem je stejná průměrná cenová hladina, přesto se však některé položky cenově výrazně liší, a proto je doporučováno k této tvorbě ceny provádět i kontrolu porovnáním.

Třetím P je v překladu propagace, zde jsou zhodnoceny jednotlivé dostupné propagační varianty, z nichž jsou na základě odhadovaného dosahu a nákladů na oslovenou osobu vybrány ty nevhodnější a nejnehospodárnější. Zároveň je učiněn odhad počtu zákazníků, které je potřeba oslovit, aby byly zajištěny dostatečné finanční zdroje.

Čtvrtým P je v překladu místo, v našem případě se jedná o prodejní areál, který je svou prodejní plochou oproti průměrným konkurentům menší, nicméně prodejní plochu lze rozšířit, což se následně může projevit ve výrazně nižších fixních nákladech na skladování a provoz celého areálu.

6.4 Shrnutí SWOT analýzy

SWOT analýzou jsou odhaleny nejvýznamnější slabiny, silné stránky, příležitosti a hrozby. Tvoří tak důležitý podklad pro návrhy a hodnocení variant strategií. Vytvořením hodnoticí tabulky bylo zjištěno následující, nejpozitivnější dopad mají příležitosti zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků a přebrání uvolněného tržního segmentu. Největšími ohrožením je pak vstup nového konkurenta na trh. Nejsilnější stránky podniku jsou loajalita zákazníků a nízké ceny, nejslabšími stránkami je pak malý kapitál a malá prodejní plocha.

6.5 Shrnutí SPACE analýzy

Poslední provedenou analýzou je SPACE. Tato analýza nám ukazuje správný směr, jakým by se měla strategie podniku ubírat. Po zhodnocení finanční síly, stability tržního prostředí, konkurenční výhody a atraktivity odvětví je stanoven směr

konkurenční strategie. Ta je charakterizována především požadovaným upevňováním finanční síly.

6.6 Shrnutí strategických variant a zavádění strategie

Následně jsou definovány vize, poslání a cíle podniku. Na těchto stavebních kamenech jsou pak vytvořeny tři návrhy strategie, a to strategie vstupu na nové trhy, strategie rozšiřování portfolia služeb na současném trhu a strategie posílení pozice na stávajícím trhu. Z těchto variant je na základě pečlivého zvážení možností podniku přijata poslední varianta s názvem strategie posílení pozice na stávajícím trhu, která je v souladu se všemi dřívějšími výsledky analýz a metod. Současně je realizace této strategie základem pro realizaci zbylých dvou variant.

Jako poslední je zavedena BSC metoda, která by měla dopomoci k úspěšnému zavedení doporučené strategie do praxe.

6.7 Doporučení

Doporučena pro realizaci je varianta strategie s názvem strategie posílení pozice na stávajícím trhu. Toto doporučení je opodstatněno výsledným hodnocením SWOT analýzy, kde první fáze strategie odpovídá realizaci příležitosti s názvem zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků (+23, 4). Také odpovídá výsledkům SPACE analýzy, kde tato varianta jako jediná ze všech navržených vyhovovala u doporučení posílit finanční sílu podniku.

Hodnocení dalších variant je následující. U SWOT analýzy získala příležitost vstup na nové trhy hodnocení +24, - 16. Byla nejvýraznější zátěží pro malý kapitál a nízkou výrobní kapacitu. Proto nemohla vyhovovat ani SPACE analýze, která doporučuje upevňování finanční síly.

Příležitost s názvem rozšíření o doprovodné služby získala u SWOT analýzy hodnocení +27, -9, opět byla hodnocena jako výrazná zátěž pro malý kapitál, proto nemohla vyhovovat ani SPACE analýze. Dále nevhodnost posiluje také nátlak na konkurenta, který by nastal v případě realizace této strategie. Konkurent by mohl trh opustit, a společně se zmiňovaným plánovaným odchodem dalšího z konkurentů by na trhu vznikla velká mezera. Ta by mohla přilákat nové konkurenty, na které není

zkoumaný podnik připraven, o čemž hovoří i hodnocení hrozby ze SWOT analýzy +23, -21.

Vybraná varianta strategie se skládá ze tří částí. První fáze se zabývá realizací věrnostního programu. Můžeme očekávat, že k zavedení mezi všechny stálé zákazníky bude zapotřebí jedna jarní, či podzimní sezona, během které zkoumaný podnik průběžně navštíví všichni současní zákazníci. Náklady na realizaci závisí na jejím pojetí. Pokud by podnik pojal tento věrnostní program buď v podobě slevy z nákupu, nebo dárku v hodnotě závislé na výši celkového nákupu na konci určitého období, například ve výši 5 %, pak bude hodnota celkových nákladů 5 % z tržeb. Přínosem realizace bude posílení loajality zákazníků, a očekávaný nárůst celkových tržeb o 20 %. Tento odhad se zakládá na porovnání průměrné výše tržeb dvou skupin zákazníků, a sice těch aktivních a průměrných. Pro skupinu průměrných zákazníků by měl být věrnostní program motivací k přesunu celé své poptávky po tomto sortimentu ke zkoumanému podniku.

Druhou fází je odstraňování slabých stránek podniku. Na začátku realizace druhé fáze se počítá s rozšířením prodejní plochy pomocí nástavby regálového sortimentu. Náklady na tuto akci jsou dány cenovou nabídkou realizační firmy, která činí 10 550 Kč. Další slabou stránkou je neúplný sortiment, náklady na doplnění sortimentu jsou majitelkou odhadovány na 10000 Kč. Čas potřebný pro implementaci této akce je jeden rok od začátku realizace, to je opodstatněno doplňováním zboží, které je charakteristické pro různé roční období. Dále je plánováno obsazení co největšího tržního podílu po odcházejícím konkurentovi. Finanční zdroje potřebné na oslovení například formou letáků a hlášení místním rozhlasem jsou 1100 Kč. Očekávaný nárůst tržního podílu je 8 %. Očekává se také samovolný nárůst tržního podílu a to z důvodu rozšiřování známosti podniku formou propagace, kde roční náklady na vybrané propagační prvky jsou 3011 Kč a očekávaný nárůst je 7 %. Realizací celé druhé fáze strategie se také očekává vyřešení problémů s malými objednávkami dávkami a neznámostí podniku díky zvýšenému tržnímu podílu. Potřebné finanční zdroje na realizaci druhé fáze jsou tedy 24 611 Kč, očekávané přínosy jsou nárůst tržního podílu o 15 % a odstranění všech slabých stránek. Čas požadovaný k implementaci druhé fáze je minimálně jeden rok.

Součástí třetí fáze je zavedení analýzy zásob, například formou ABC analýzy, kterou je schopna díky účetnímu programu provádět jednoduše majitelka sama. Dále posilování vstupních bariér. Může se jednat o vyjednávání větších slev u dodavatelů, zlevňování zboží, rozšiřování věrnostního programu, a jiné. Součástí závěru této poslední fáze, může být také budování kapitálu, a postupná příprava na realizaci další varianty strategie rozšiřování portfolia služeb na současném trhu. Finanční zdroje potřebné k realizaci této fáze jsou minimální, mohou být i nulové, podstatou je především posilování finanční síly podniku na potřebnou úroveň, a příprava podmínek, za kterých bude možné realizovat další strategii. Čas potřebný pro implementaci této fáze, je tedy těžce odhadnutelný, můžeme však předpokládat minimálně dva roky.

Celkový čas potřebný k implementaci této strategie je tedy 4 roky. Díky úspěšnému zvládnutí této strategie, by proto podnik mohl dosáhnout i svých dlouhodobých cílů v horizontu pěti let.

7 Závěr

Práce se zabývá návrhem strategie pro malý podnik, a to pro Zahradnictví Anny Kontárové. Návrh této strategie, respektive strategických variant, z nichž je pak vybrána ta nejvhodnější, vychází z interní a externí analýzy okolí podniku, marketingového mixu a SPACE analýzy. Základem pro stanovení strategických variant pak bylo provedení SWOT analýzy a především hodnoticí tabulky vzájemného vlivu slabých a silných stránek podniku na příležitosti a hrozby.

Následně pak byly stanoveny vize, poslání a strategické varianty podniku. Jedná se o variantu strategie vstupu na nové trhy, strategie rozšiřování portfolia služeb na současném trhu a strategie posílení pozice na stávajícím trhu. Přičemž s přihlédnutím ke všem dostupným výsledkům byla zvolena jako nejvíce vhodná, přijatelná a proveditelná právě ta poslední, a to strategie posílení pozice na stávajícím trhu.

Doporučená strategie je rozdělena do tří fází. První fáze se zaměřuje na plnění krátkodobých cílů, jedná se především o zajištění současných zákazníků, a to i z pohledu přesměrování většiny jejich nákupů právě do zkoumaného podniku. Ke splnění tohoto cíle může dopomoci realizace věrnostního programu.

Druhá fáze je zaměřena na odstraňování všech slabých stránek, k čemuž opět dopomůže plnění některých cílů. Za zmínku stojí především zvyšování kapitálu a vytváření rezerv potřebných ke splnění cílů dlouhodobého charakteru a zmírnění dopadu největšího ohrožení, kterým je vstup nového konkurenta na trh.

Třetí fáze je zaměřena na ustálení tržní pozice. Bude zapotřebí zavést systém analýz a vybudovat dostatečné bariéry vstupu na místní trh. Poté je možné zamýšlet realizaci dalších dvou navržených strategií, které podnik není nyní schopen realizovat, a znamenaly by pro něj spíše ohrožení, než příležitost.

Aby strategie nezůstala jenom zbytečným dokumentem, byla zavedena metoda BSC, která dopomůže k úspěšné implementaci této strategie.

Seznam použité literatury

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80–247–1389–6.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80–7179–603–4.

FOTR, Jiří; DĚDINA, J; HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80–861–1920–3.

FOTR, J.; VACÍK, E.; SOUČEK, I.; ŠAČEK, M.; HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978–80–247–3985–4.

HAVLÍČEK, Karel; KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80–7261–120–8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978–80–85970–81–4.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press 2000. ISBN 80–7261–032–5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: CH Beck, 2006. ISBN 80–7179–453–8.

KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: CH Beck, 2008. ISBN 80–7179–321–3.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978–80–247–1359–5.

KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; Amstrong, Gary. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978–80–247–1545–2, 2007.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Computer Press, 2011. ISBN 978–80–251–2725–4.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání, Praha: Grada, 2011. ISBN 978–80–247–3902–1.

MACUROVÁ, Pavla; KLABUSAYOVÁ, Naděžda; TVRDOŇ, Leo. *Logistika*. 1. vydání, Brno: Tribun, 2014. ISBN 978–80–248–3791–8.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80–85605–12–0.

PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing as, 2010. ISBN 978–80–247–3622–8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: CH Beck, 2006. 121 s. ISBN 80–7179–367–1.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978–80–7400–507–7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb–efektivně a moderně*. Grada Publishing as, 2008. ISBN 978–80–247–2721–9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978–80–247–4520–6.

Internetové zdroje

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 19. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

ČESKO. Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 19. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634>.

ČESKO. Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 19. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-112>.

Český statistický úřad. Maloobchod–únor 2017. <https://www.czso.cz> [online]. 2017. [cit. 2017–4–14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/maloobchod-unor-2017>.

Český statistický úřad. Obyvatelstvo podle dosaženého věku. <https://www.czso.cz> [online]. 2014. [cit. 2017–4–14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice.

Český statistický úřad. Počet obyvatel v obcích - k 1. 1. 2016. <https://www.czso.cz> [online]. 2017. [cit. 2017–4–14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich>

Český statistický úřad. Seniori. <https://www.czso.cz> [online]. 2017. [cit. 2017–4–14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori>.

Český statistický úřad. Telekomunikační a internetová infrastruktura. <https://www.czso.cz> [online]. 2017. [cit. 2017–4–14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura.

Google. Mapová data ©2017 Google, [online]. 2017. [cit. 2017–02–03] <https://www.google.cz/maps/@49.0464372,17.0071952,12.5z>.

Managementmania.com. Strategické řízení. <http://www.managementmania.com> [online]. 2017a. [cit. 2017–02–03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>.

Managementmania.com. SPACE analýza. <http://www.managementmania.com> [online]. 2016. [cit. 2016–12–25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>.

Managementmania.com. Marketingový mix. <http://www.managementmania.com> [online]. 2017b. [cit. 2017–02–03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-marketing-mix>.

Managementmania.com. Balanced Scorecard. <http://www.managementmania.com> [online]. 2017c. [cit. 2017–02–01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>.

Mikroregion Ždánicko. Základní informace. <http://www.obecnasedlovice.cz>. [online]. [cit. 2017–4–1]. Dostupné z: <http://www.obecnasedlovice.cz/mikroregion-zdanicko/zakladni-informace/>.

Ministerstvo financí ČR. Hlavní makroekonomické indikátory. <http://www.mfcr.cz>. [online]. 2016. [cit. 2016–12–20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>.

Ředitelství silnic a dálnic ČR. Sčítání dopravy v roce 2016. <https://www.rsd.cz> [online]. 2016. [cit. 2017–4–14]. Dostupné z: <https://www.rsd.cz/wps/portal/web/Silnice-a-dalnice/Scitani-dopravy>.

Seznam zkratek

BSC – Balanced Scorecard

ČR – Česká republika

EET - Elektronická evidence tržeb

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домии, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB–TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB–TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB–TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB–TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB–TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB–TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 3.5.2017



jméno a příjmení studenta

Seznam Příloh

Příloha č. 1. Proces tvorby strategie

Příloha č. 2. ABC analýza

Příloha č. 3. Plán obchodního areálu